

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Eliminace vnějších hrozeb vybrané organizace

Eliminating External Threats of a Chosen Organization

Student:

Richard Goj

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Richard Goj**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Eliminace vnějších hrozeb vybrané organizace**  
**Eliminating External Threats of a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategické analýzy
  3. Prezentace vybrané organizace
  4. Aplikace vybraných metod v organizaci
  5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. Oxford: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.  
LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.  
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

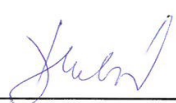
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 24. dubna 2015

  
.....  
Richard Goj

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce paní Ing. Marcele Papalové, PhD. za odborné vedení a cenné rady, které mi v průběhu zpracování diplomové práce poskytla.

## Obsah

1.	Úvod.....	5
2.	Teoretická východiska strategické analýzy.....	6
2.1.	Strategické řízení .....	6
2.2.	Strategická analýza .....	8
2.3.	Analýza vnějšího okolí podniku .....	9
2.3.1.	Makrookolí podniku .....	10
2.3.2.	Mikrookolí podniku .....	13
2.4.	Interní analýza .....	18
2.4.1.	Analýza zdrojů podniku .....	18
2.4.2.	Finanční analýza.....	20
2.4.3.	VRIO Analýza.....	25
2.5.	SWOT Analýza.....	26
3.	Prezentace vybrané organizace .....	29
3.1.	Představení vybraného podniku.....	29
3.2.	Předmět činnosti a popis současného stavu .....	30
3.2.1.	Prognóza vývoje ve stavebnictví.....	32
4.	Aplikace vybraných metod v organizaci.....	33
4.1.	PEST analýza.....	33
4.1.1.	Politické faktory .....	33
4.1.2.	Ekonomické faktory .....	34
4.1.3.	Technologické faktory .....	37
4.1.4.	Environmentální faktory .....	38
4.1.5.	Legislativní faktory .....	39
4.2.	Porterova analýza .....	41
4.3.	Analýza konkurence .....	43

4.4.	Analýza zdrojů.....	47
4.4.1.	Hmotné zdroje.....	47
4.4.2.	Nehmotné zdroje .....	49
4.5	Finanční analýza .....	51
4.5.1.	Ukazatele likvidity .....	51
4.5.2.	Ukazatele rentability .....	52
4.5.3.	Ukazatele zadluženosti.....	52
4.5.4.	Ukazatele finančního zdraví skupiny ROCKWOOL.....	53
5.	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení .....	56
5.1.	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	56
5.1.1.	Shrnutí externí analýzy .....	60
5.1.2.	Shrnutí interní analýzy.....	61
5.2.	Náměty a doporučení .....	62
6.	Závěr .....	64
	Seznam použité literatury .....	65
	Seznam zkratk .....	69
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1. Úvod

Současné podnikatelské prostředí je velmi dynamické a neustále se měnící okolní prostředí nutí ekonomické subjekty být neustále ve střehu. Aby mohla být organizace úspěšná a konkurenceschopná, je potřeba, aby měla propracovanou podnikatelskou strategii a jasnou vizi do budoucna. Úspěšná organizace by měla být připravená na hrozby a rizika plynoucí z trhu a umět je dostatečným způsobem eliminovat.

Diplomová práce je zaměřená na téma analýzy postavení podniku na trhu se záměrem eliminovat případné hrozby. Vybranou organizací je ROCKWOOL, a.s. která se pohybuje ve stavebním průmyslu a zaměřuje se na produkci tepelných a technických izolací z kamenné minerální vlny. Stavební průmysl byl po nástupu ekonomické krize v roce 2008 v útlumu, což se projevilo propouštěním, nedostatkem zakázek a nízkými cenami. Tato krize se projevila i v hodnoceném podniku, který se dostal v roce 2008 do ekonomické ztráty a dodnes se z ní nedokázal vymanit.

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenční postavení podniku na trhu. Za tímto účelem bude využito strategické analýzy, jak v oblasti vnějšího, tak i v oblasti vnitřního prostředí. K celkovému zhodnocení bude využito SWOT analýzy a na dosažené výsledky bude reagováno opatřeními a doporučením.

Diplomová práce je rozdělená na dvě hlavní části a to na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část obsahuje informace potřebné k vykonání strategické analýzy v podniku. Je zde popsána stručná historie strategického managementu, způsob tvorby strategické analýzy a definovány základní pojmy jako vize, poslání nebo strategie podniku. Následně jsou v této části charakterizovány metody analýzy vnějšího okolí podniku, jako metoda PEST nebo analýza konkurence a metody vnitřního okolí podniku, kterými jsou analýza zdrojů, finanční analýza nebo metoda VRIO. Druhá část diplomové práce je věnována charakteristice vybraného podniku a aplikaci metod popsaných v teoretické části. Dosažené poznatky externí a interní analýzy jsou v závěru praktické části shrnuty ve SWOT analýze.

Závěrečná kapitola je věnována návrhům a doporučením pro podnik, které mohou přispět ke zlepšení jeho situace na trhu.

## **2. Teoretická východiska strategické analýzy**

V této kapitole budou vymezeny základní pojmy, principy a metody strategické analýzy. V jednotlivých kapitolách budou popsány jak metody vnější strategické analýzy, kterými jsou PEST analýza nebo analýza konkurence, tak rovněž metody vnitřní analýzy jakými jsou analýza zdrojů, metoda VRIO nebo finanční analýza. Samozřejmostí je i SWOT analýza, díky které budou shrnuty zjištěné poznatky.

### **2.1. Strategické řízení**

Strategické řízení představuje složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržení shody mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Zahrnuje identifikaci příležitostí a přijímání strategických rozhodnutí týkajících se alokace zdrojů a způsobu jejich využití. Jedná se o proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie potřebné k dosažení stanovených cílů a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku (Sedláčková, 2006).

Stejně jako ostatní vědní disciplíny, tak i strategické řízení popř. strategický management vyvíjí. Mintzberg et al. (2014) definuje deset různých škol neboli přístupů, které se ve strategickém řízení vyskytly od 50. let 20. století. Jedná se například o školu koncepčního plánování, a v 80. letech se rozvíjejících přístupů analytických, formálních nebo mentálních procesů. Tyto přístupy se v podstatě uplatňují i v současnosti. Obecně lze říct, že se jedná o popisné přístupy, které se snaží charakterizovat a definovat vedení a řízení organizací.

Zajímavý pohled na evoluci strategického managementu uvádí Robert Grant (2010). Každé desetiletí počínaje lety šedesátými charakterizuje dominantními tématy, kterými se podniky řídily při definování svých strategických cílů.

Pro 50. léta minulého století je charakteristické finanční rozpočtování. Pro každé podnikové operace se určoval rozpočet, čímž se dosahovalo finanční rovnováhy.

V 60. letech dochází ke korporátnímu plánování, určují se střednědobé ekonomické cíle. Dochází k diverzifikaci podnikového zaměření a začínají vznikat specializovaná oddělení v podniku.

70. léta jsou ovlivněná ropnými šoky v letech 1974 a 1979. Ty zapříčinily makroekonomickou nestabilitu a spolu se vzrůstající konkurencí japonských a asijských firem už nebylo možné v takto turbulentním prostředí plánovat budoucnost podniků na několik let



dopředu. Vzniká tedy strategický management. Provádí se analýzy prostředí, dochází k tržní segmentaci a primárním cílem strategií se stává dosažení určité konkurenční výhody.

V 80. letech strategický management nabírá na větší intenzitě. Dochází k analýzám zdrojů, klade se důraz na maximalizaci „shareholder value“. Firmy vytvářejí aliance za účelem efektivnějšího využívání zdrojů, redukci nákladů a vyšším ziskům.

V 90. letech dochází k obratu z využívání zdrojů z externího prostředí na využívání zdrojů uvnitř organizace. Schopnosti lidí, inovace a nové technologie jsou chápány jako nový zdroj konkurenční výhody. Jedná se o zdrojový pohled na organizaci – *resource based view*. Firmy se snaží odlišovat a na základě odlišností vytvářet svou strategii.

První desetiletí nového tisíciletí je éra nových technologií zejména internetu a do popředí se dostává znalostní ekonomika. Dochází k obrovské konkurenci na trzích, firmy musí být flexibilní a být schopné reagovat na změny prostředí. Strategie firem už není pouze o udržitelné konkurenční výhodě, ale stále více o schopnosti vytvořit si úspěšnou dočasnou výhodu a tou uspět na daném trhu. Do popředí se rovněž dostává i koncept CSR a etika podnikání (ibid).

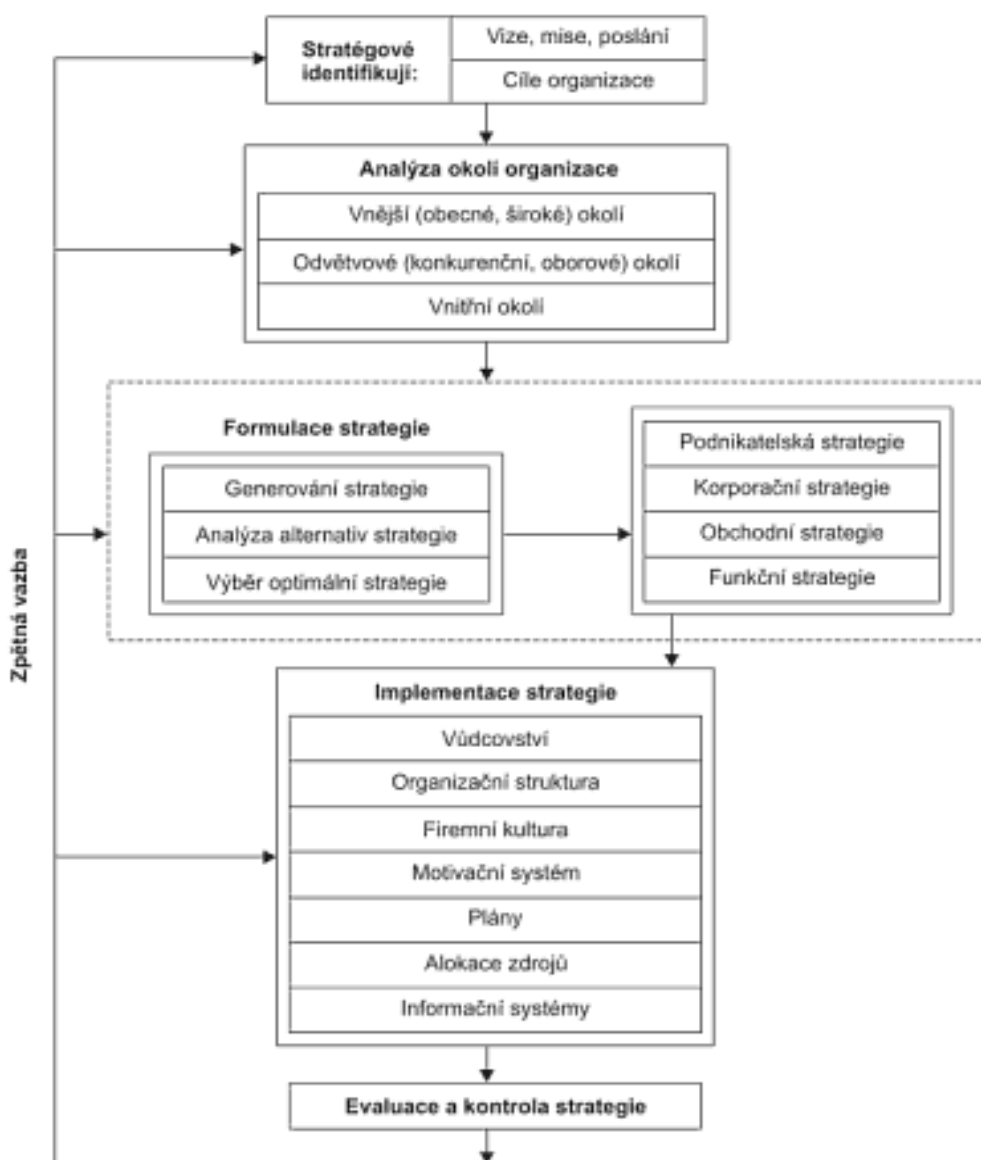
Často využívaným přístupem strategického řízení je tzv. hierarchický přístup, založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.

- Poslání podniku: vyjadřuje smysl existence a základní funkce podniku
- Vize podniku: má dlouhodobější charakter a udává představu o budoucnosti podniku
- Strategické cíle: představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Vychází z poslání a vize podniku
- Strategie: stanovuje cestu, jak dosáhnout naplnění výše uvedených tří bodů. Jedná se o koncept celkového chování podniku

Jak tvrdí Lhotský (2010, s. 23) „strategické řízení nesmí jen reagovat na změny prostředí. Musí je včas předvídat a podnik vůči nově přichozím změnám vhodně nastavit. Úkolem strategického řízení je tedy hledání, vytváření a získávání výrazných a jistých potenciálů úspěchu na trhu.

Mallya (2007) rozděluje proces strategického řízení do pěti fází, kterými jsou identifikace poslání a cílů organizace, analýza okolí organizace, formulace strategie, implementace strategie a poslední fází je hodnocení a kontrola strategie. Proces je podrobně zobrazen na obr. 2.1

Obr. 2.1: Proces strategického řízení



Zdroj: Mallya(2007, str. 28)

## 2.2. Strategická analýza

Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k získání konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Jedná se o složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006).

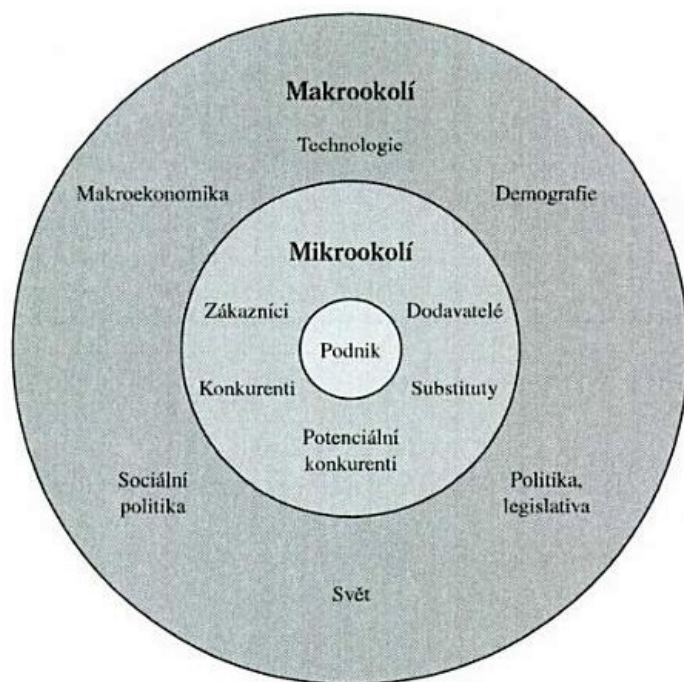
Strategická analýza se primárně zaměřuje na dvě oblasti, a to analýzu vnějšího okolí podniku a analýzu vnitřního prostředí v podniku. Tyto oblasti jsou vzájemně provázané a existují mezi nimi těsné vazby. Zároveň se tyto dvě oblasti stávají základním zdrojem informací pro vytvoření tzv. SWOT analýzy.

### 2.3. Analýza vnějšího okolí podniku

Politické změny, ekonomické faktory, nové výrobky a technologie, změny životního stylu nebo dopady globalizace jsou jen některé příklady vnějšího okolí podniku, které ovlivňují strategickou pozici mnoha podniků. Lhotský (2010) uvádí, že analýza vnějšího prostředí (okolí) podniku by měla být zaměřená především na odhalování vývojových trendů, které mohou mít potenciál v budoucnu podnik ovlivňovat.

Analýza vnějšího okolí podniku se může rozdělovat na analýzu obecného, oborového a zahraničního okolí podniku nebo na analýzu makrookolí a mikrookolí podniku. Ve své podstatě se jedná o popis stejné problematiky a rozdíl je pouze v terminologii. Analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory, které na podnik působí na makroúrovni. V makrookolí působí síly, které podnik nemůže svým působením nijak ovlivnit. Naopak své mikrookolí podnik do jisté míry ovlivňovat může. Na obrázku 3.2 je okolí podniku rozděleno na jeho makrookolí a mikrookolí.

Obr. 3.2 Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová (2001, str. 16)

### **2.3.1. Makrookolí podniku**

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se podnik pohybuje. Vlivy, jakými jsou politická situace a stabilita, míra inflace, demografický vývoj populace či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy představuje velmi zásadní faktor ovlivňující postavení podniku na trhu a jeho konkurenceschopnost (Sedláčková a Buchta, 2006). Nejznámější metodou sloužící k analýze makrookolí je PEST analýza.

#### **PEST analýza**

Tato metoda dělí makrookolí podniku do čtyř základních kategorií, a to na faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Košťan a Šuleř (2002) tvrdí, že management v podniku se nemusí zabývat veškerými faktory, které působí v těchto oblastech, ale zaměřuje se pouze na ty, které mohou mít pro podnik určitý význam a mohou jej v budoucnu ovlivnit. Závěry PEST analýzy se často využívají v dalších částech strategické analýzy, zejména ve SWOT analýze.

#### **Politické faktory**

Politická stabilita má podstatný vliv na důvěru investorů, možnost ekonomického rozvoje a tím i konkurenceschopnost země. Stát rovněž svou legislativou ovlivňuje fungování ekonomiky (Lhotský, 2010). Zákony, právní normy a vyhlášky upravují možnosti podnikání a přispívají k rozhodování o budoucnosti podniku. Významným faktorem je i členství země v EU. Sedláčková a Buchta (2010, str. 16) tvrdí že, „politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů.“ Je zřejmé, že politickou situaci v zemi podniky ovlivní jen těžko a každý se s ní musí vypořádat podle svých nejlepších možností. Jednodušší pozici mohou mít podniky velké popř. nadnárodní organizace, které si mohou dovolit i lobovat ve svůj prospěch

#### **Ekonomické faktory**

Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Tyto trendy mají podstatný vliv na situaci v podniku. Mezi ty základní trendy, které musí podnikové vedení kontrolovat, patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace,

nebo směnný kurz. Keřkovský a Vykypěl (2006) zdůrazňují, že při strategické analýze a následném dosahování strategických cílů je třeba si uvědomit vzájemné vazby a fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha.

Cílem je totiž maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Je také potřeba zmínit, že výše zmíněné faktory mohou mít na podniky různý vliv. Pro některé mohou být hrozbou a pro některé naopak příležitostí.

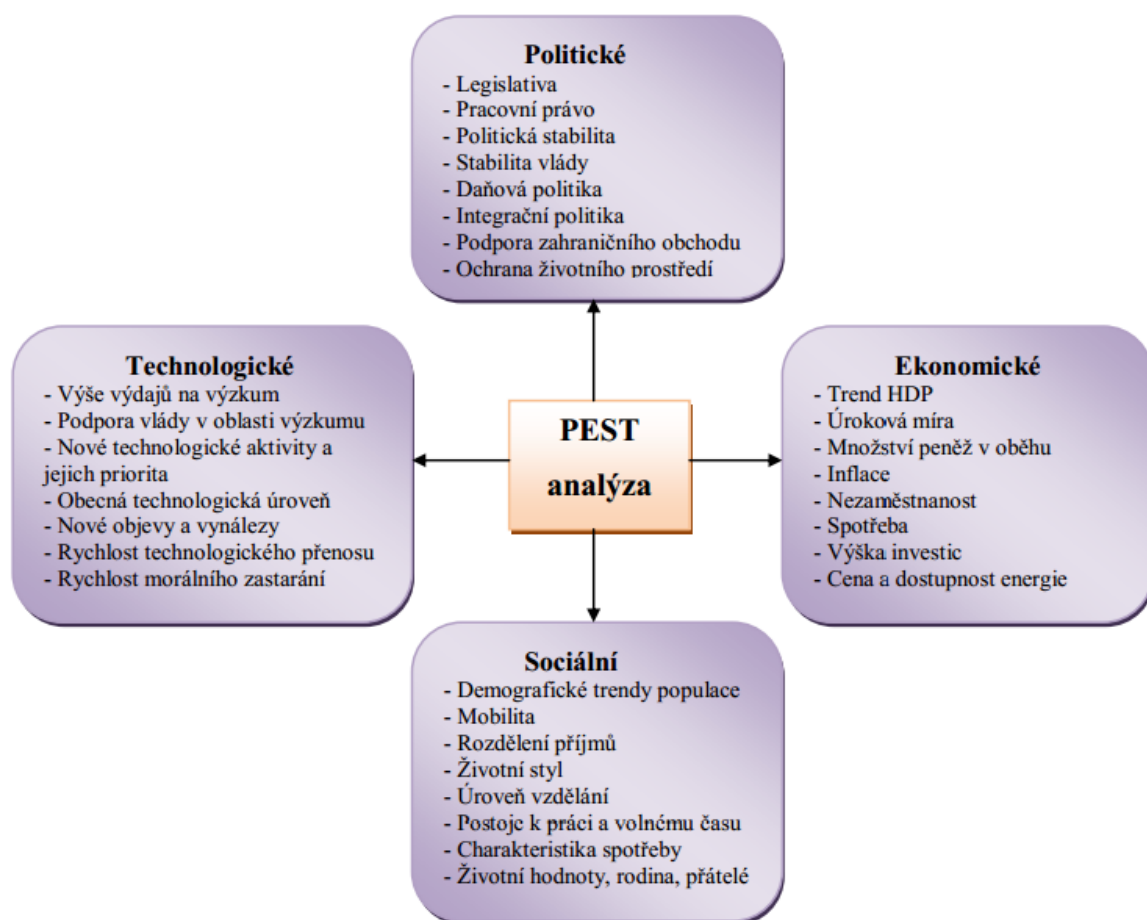
### **Sociální a demografické faktory**

Tyto faktory zahrnují vlivy spojené s životním stylem a postoji obyvatelstva a také jeho strukturou. Podniky v poslední době ovlivňuje trend ochrany životního prostředí a musí proto vynakládat nemalé finanční prostředky do technologií apod. Dále pak tato oblast ovlivňuje chování všech subjektů v okolí podniku, kterými jsou zaměstnanci, zákazníci nebo obchodní partneři. Při analýze se sledují takové společenské jevy jako životní styl, životní úroveň obyvatel nebo hodnoty a postoje lidí. Důležitým faktorem jsou i probíhající demografické změny v evropských zemích jako je stárnutí obyvatelstva a příliv imigrantů z rozvojových zemí (Lhotský, 2010).

### **Technologické faktory**

Technologické faktory mohou významně přispět k úspěšnému postavení podniku na trhu a mohou podniku poskytnout určitou konkurenční výhodu. Je důležité, aby podnik sledoval technické a technologické změny a přicházel na trh s inovacemi a novými technologiemi. Zařadit zde můžeme faktory související s rozvojem technologických postupů nebo vývojem nových materiálů a technologií. Je zde ovšem riziko, že investice do vývoje a výzkumu (které jsou v podstatě nezbytné pro úspěšnost podniku), nemusí najít uplatnění u zákazníků v takové míře, ve které by došlo k návratnosti vložených investic.

Obrázek 2.3 PEST analýza



Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006)

Johnson et al. (2008) rozšiřuje rámec PEST analýzy o další dva faktory na PESTEL analýzu. Jedná se o faktor životního prostředí (environmental) a faktor právní (legal). Oba v současnosti nabírají stále více na důležitosti.

Mezi faktory environmentální můžeme zařadit znečišťování ovzduší, nakládání s odpady a otázky zabývající se ochranou životního prostředí. Legislativní rámec v sobě zahrnuje vlivy národní a evropské legislativy. Klíčový pro organizaci je právní řád České republiky upravující samotné podnikání (např. právní formu), zaměstnávání pracovníků, daňové povinnosti apod. V současnosti má také stále větší vliv legislativa ze strany Evropské unie ve formě nařízení, kvót, dotací atd.

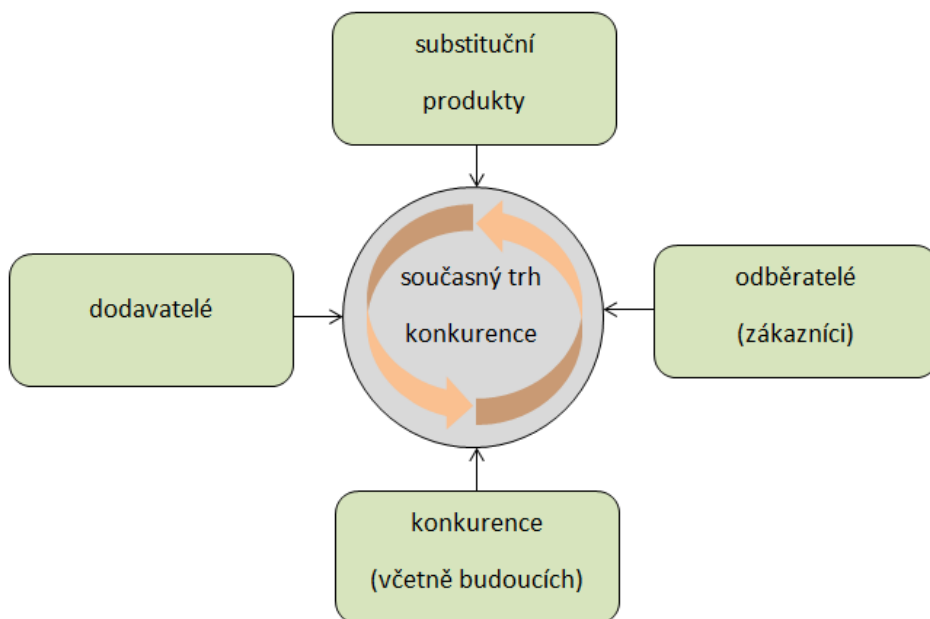
Vzhledem k cíli práce bude největší pozornost věnována zejména na faktory technologické, ekonomické, legislativní popřípadě i environmentální. Jedná se tedy o faktory, na které je podnik schopen do určité míry sám reagovat.

### 2.3.2. Mikrookolí podniku

Jedná se o okolí, ve kterém se podnik nachází a ve kterém rovněž působí. Je možné toto okolí pojmenovat i jako oborové a třemi hlavními faktory, kterými je podnik ovlivňován, jsou dodavatelé, zákazníci a konkurenti. Jednou z nejznámějších metod analýzy mikrookolí je Porterův model pěti konkurenčních sil. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku je především určována působením pěti základních faktorů (Keřkovský a Vykypěl, 2006):

- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- rivalitou firem působících na daném trhu.

Obr. 2.4 Schéma Porterova modelu



Zdroj: Porterův Model (2014)

## **Sektor zákazníků**

V tomto sektoru si vedení podniku musí uvědomit, kdo jsou naši zákazníci, jaké mají potřeby a jak může podnik na tyto potřeby reagovat. Dále je nutné analyzovat potencionální zákazníky a také důvody, proč nakupují zákazníci u konkurence. Zákazníci mohou představovat pro podnik hrozbu, neboť požadují nejnižší cenu a co možná nejvyšší kvalitu. To má za následek nezbytnost snižování podnikových výrobních nákladů.

## **Sektor dodavatelů**

Zde je důležité sledovat vyjednávací sílu dodavatelů, neboť v případě velké vyjednávací síly dodavatele je pro podnik obtížné vyjednávat o ceně dodávaných produktů. Hodnotí se i spolehlivost v oblasti přesnosti dodávek a délce dodávacích lhůt. Obecně je vhodné, aby měl podnik na výběr více dodavatelů a mohl tak lépe reagovat na výpadek dodávky nebo špatnou kvalitu vstupů do výroby a aby zamezil diktování podmínek ze strany jednoho silného dodavatele (Lhotský, 2010).

## **Stávající konkurenti**

Tato Porterova síla se dá považovat za jednu z nejdůležitějších z celého modelu. Struktura konkurenčního prostředí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na daném trhu. Mezi metody konkurenčního boje můžeme zařadit cenovou konkurenci, inovace, doprovodné služby nebo reklamní kampaně. Keřkovský a Vykypěl (2006) definují následující podmínky, při kterých je rivalita firem vysoká:

- jedná se o velmi málo rostoucí trh,
- v odvětví působí velký počet konkurentů,
- nabízené výrobky různými konkurenty jsou málo diferenciovány,
- jedná se o nové a v budoucnu velmi lukrativní odvětví,
- bariéry případného odchodu z odvětví jsou příliš vysoké.

## **Substituty**

Substituty jsou podobné výrobky s podobnými vlastnostmi, které mohou sloužit podobnému účelu jako produkty z daného odvětví. Substituty představují hrozbu, jestliže konkurence nabízí substituty s nižšími náklady nebo zvyšují nabídku a také, pokud náklady na změnu (switchingcost) na spotřebu substitutu jsou nízké a cena je pro zákazníka lákavá (Lhotský, 2010).



Dedouchová (2001, str. 23) rovněž uvádí, že „existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk.“

### **Potencionální konkurence**

Tato síla nabývá na významu, je-li odvětví atraktivní z hlediska ziskovosti. Tato skutečnost potom láká nové firmy ke vstupu do odvětví. Hrozba potencionálních konkurentů je potom závislá na velikosti bariér vstupu na trh. Mezi tyto bariéry můžeme zařadit vysoké náklady na vstup do odvětví, regulace vlády a v neposlední řadě patenty a know-how.

Výstupem Porterovy analýzy by měly být nejen potencionální hrozby podniku, ale také příležitosti, jejichž využitím by mohlo být působení hrozeb na podnik eliminováno. Například hrozbě rostoucí konkurence lze čelit využitím kvalifikované pracovní síly a tím zvýšit technickou úroveň a jakost produkce (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

#### **2.3.2.1. Analýza konkurence**

Analýza konkurence je důležitým prvkem podnikového managementu, neboť umožňuje stanovit konkurenční pozici podniku. Zaměřuje se na identifikaci klíčových konkurentů a určení jejich konkurenčního profilu. To zahrnuje zjištění strategie a strategických cílů, specifické předpoklady, vyhodnocení výhod a nevýhod jejich výrobků apod. Všechny tyto aspekty významně ovlivňují formulaci vlastní podnikové strategie (Sedláčková a Buchta, 2006).

Sedláčková a Buchta (2006) definují i základní kroky analýzy konkurence:

- Identifikovat současné i potencionální konkurenty.
- Vypracovat konkurenční profil nejbližších konkurentů, jejich nákladové postavení a určení konkurenční výhody. Při sestavování konkurenčního profilu se zkoumají strategické cíle a záměry konkurentů. Tyto znalosti mohou pomoci odhadovat spokojenost konkurentů se svým tržním podílem a finančními výsledky. Rovněž můžeme odhadovat reakce konkurentů na případné strategické změny v odvětví apod.
- Analýza současné strategie každého z konkurentů. Neboli jakou strategii používá k dosažení vedoucího postavení. Zda se snaží o získání výhody minimalizací nákladů, diferenciací prostřednictvím kvality, technologickou úrovní výroby nebo

poskytováním doprovodných služeb. V tomto kroku se také zjišťuje, jaké zdroje a schopnosti má konkurent k dispozici pro podporu svých záměrů. Mnohé o úspěšnosti strategie konkurentů napoví i srovnání základních ukazatelů výročních zpráv, které jsou běžně dostupné.

Grant (2010) uvádí, že k tomu, aby organizace mohla předpovídat chování konkurentů a odhadovat jejich případné změny ve strategii, nebo jejich reakce na naše (podnikové) změny, musí management získávat informace o konkurentech v oblasti strategie, jejich cílů, předpokladů a schopností. Informace o strategii dávají najevo, jak moc nám firma konkuruje. V oblasti cílů se management snaží odpovídat na otázky: Jaké jsou cíle konkurenta? Jak se jim daří tyto cíle naplňovat? A jak se mohou v čase a ve vztahu ke strategii tyto cíle měnit? Dále zjišťujeme jejich názory nebo předpoklady na vývoj v odvětví a na vývoj jich samotných. A na závěr je potřeba zjišťovat informace o zdrojích a schopnostech, tak abychom byli schopni definovat silné a slabé stránky konkurentů.

Tichá a Hron (2003) uvádějí další aspekty, které by podnik měl u svých hlavních konkurentů posuzovat:

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky,
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované jejich manažery,
- studovat priority konkurenčních podniků,
- odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

Při definování tržní pozice se podnik může řídit několika postupy podle toho, jakou pozici chce na trhu zaujímat (Tichá a Hron, 2003).

- podnik se snaží být na špičce (mít nejvyšší podíl na trhu, nejlepší pověst apod.),
- snaží se být jedním z předních podniků v daném odvětví,
- být následovatel spokojený s pozicí „někde uprostřed“,
- spokojit se s pozicí okrajové firmy,
- hrát úlohu agresivního nováčka.

Autoři rovněž předkládají určitou předlohu (rastr), která může sloužit jako inspirace, jak hodnotit podnikové konkurenty. Tato předloha je zobrazena na další stránce v tab. 3.1.

Tab. 2.1: Rastr pro hodnocení konkurence

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda*				
Kvalitativní výhoda*				
Technologická základna*				
Odbytová základna*				
Distribuční podmínky*				
Nákladová výhoda*				
Pozice v rámci odvětví (současná)*				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)*				
Vážnost konkurence (současná)*				
Vážnost konkurence (v příštím roce)*				
Vážnost konkurence (v dalších letech)*				
Něco zvláštního, na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

Zdroj: Tichá a Hron (2003, str. 89)

## 2.4. Interní analýza

Interní analýza je metoda, která slouží k efektivnímu zhodnocení současného stavu podniku. Dává přehled o silných a slabých stránkách a umožňuje manažerům určit v čem má podnik konkurenční výhodu nebo naopak v čem za konkurencí zaostává. Interní analýze podléhají podnikové zdroje, mezi které můžeme zařadit: *lidské zdroje, finanční prostředky, hmotné a nehmotné zdroje, znalosti, schopnosti, inovace, výrobky apod.* (Mallya, 2007).

Úkolem interní analýzy je potom tyto zdroje identifikovat, analyzovat, zhodnotit, posoudit, rozvíjet a nakonec je implementovat do strategie podniku. Výsledkem analýzy vnitřních zdrojů je komplexní obraz interních vazeb v podniku, vyhodnocení současného stavu a stanovení předností nebo slabých stránek podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

Mezi často používané metody interní analýzy patří *finanční analýza, analýza zdrojů, VRIO analýza, 7S* a samozřejmě i metoda SWOT.

Grasseová (2010) uvádí, že analýza interního prostředí podniku by měla odpovídat na tyto otázky:

- Jak funguje dosavadní strategie?
- Jakým strategickým problémům organizace čelí?
- Jaké jsou možnosti řešení těchto problémů?
- Jaké jsou silné a slabé stránky organizace?

Pro účely diplomové práce se budeme zabývat metodou *finanční analýzy, analýzy zdrojů, VRIN analýzy* a nakonec *SWOT analýzou*.

### 2.4.1. Analýza zdrojů podniku

Zdrojově založený přístup nahlíží na podnik jako na unikátní soubor heterogenních zdrojů a schopností. Tyto zdroje a schopnosti jsou základem pro budování konkurenční výhody a primárním faktorem výnosnosti. Analýza zdrojů probíhá ve dvou úrovních. První úroveň je analýza individuálních zdrojů podniku, druhou úrovní je zhodnocení, jak dané podnikové zdroje přispívají k budování konkurenční výhody (Sedláčková a Buchta, 2006).

Dále pak Sedláčková a Buchta (2006) rozdělují zdroje podniku do čtyř základních skupin:

- hmotné zdroje,
- nehmotné zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje.

Mezi hmotné zdroje patří *stroje a zařízení, pozemky, budovy a haly* nebo *dopravní zařízení*. Nestačí ovšem charakterizovat pouze počet, kapacitu nebo spotřebu. Pro definování jejich potenciálu je nutné znát i stáří, výrobní schopnost, technický stav nebo spolehlivost. Hodnotí se i flexibilita výrobního systému nebo blízkost surovinových zdrojů.

Nehmotné zdroje mohou být pro podnik velmi důležité. Zahrnují různé *patenty, licence, know-how, značku, ochranné známky* atd. Mezi ukazatele patří množství a význam patentů, hodnota značky nebo množství zaměstnanců pracujících výzkumu a vývoji. Nehmotné zdroje mohou nabývat vysokých hodnot a jsou zdrojem konkurenční výhody pro organizace. Některé staví své podnikání jenom na nehmotných zdrojích.

Lidské zdroje jsou nejvýznamnějšími faktorem určujícím konkurenční výhodu podniku. Je důležité, aby podnik disponoval kvalifikovaným a motivovaným personálem (zaměstnanci) a schopným managementem. Stále více se klade důraz na vytváření vhodných podmínek pro zaměstnance, zjišťování jejich potřeb za účelem zvyšování efektivnosti práce a snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců.

Jak uvádí Mallya (2007), management organizace zjišťuje, jestli má podnik správné lidi na správném místě a s vhodnými schopnostmi. Moderní organizace už nepředstavuje hierarchii, jak tomu bývalo dříve, nýbrž komplexní síť lidí, kteří spolu navzájem komunikují a spolupracují. Lidé by v práci měli uznávat určité hodnoty, které jsou definovány takto:

- pracovníci jsou loajální k organizaci,
- jsou vyškoleni a připraveni se stále vzdělávat,
- jsou vysoce motivováni (představy, ohodnocení apod.),
- jsou dobře informováni (důležitost otevřené komunikace ve všech oblastech organizace).

Finanční zdroje se rozlišují na vlastní a cizí zdroje a ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Smyslem je posouzení tzv. „finančního zdraví“ podniku, zda je strategický rozvoj reálný z finančního hlediska, popř. jak nadále financovat podnik. Tím je myšleno prognózování

kapitálové struktury firmy, zajišťování a alokace finančních zdrojů, pohyby peněz atd. Celý proces se dá nazvat jako finanční řízení podniku.

S finančním řízením je tedy úzce spjata finanční analýza, která je probrána v následující kapitole.

#### **2.4.2. Finanční analýza**

Finanční analýzu lze definovat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit finanční situaci v podniku. Finanční analýza je rovněž základem pro finanční plánování. Umožňuje jak plánování krátkodobé spojené s běžným chodem firmy, tak i dlouhodobé (strategické) související s dlouhodobým rozvojem firmy. Základním cílem finančního řízení je dosahování finanční stability podniku, kterou můžeme hodnotit pomocí dvou základních kritérií (Růčková, 2011):

- Schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál.
- Zajištění platební schopnosti podniku.

Jako zdroj informací pro finanční analýzu slouží finanční účetní výkazy, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

Růčková (2011) uvádí, že nejpoužívanější metodou finanční analýzy je přímá analýza intenzivních ukazatelů neboli poměrová analýza. Do této kategorie můžeme zařadit ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a kapitálového trhu.

„Poměrové finanční ukazatele (financial ratio) se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek) uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují co do obsahu určité souvislosti“ (Holečková 2008, str. 48).

Pro účely diplomové práce se budeme podrobněji zabývat pouze ukazateli likvidity, rentability a zadluženosti.

##### **2.4.2.1. Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku uspokojit své splatné závazky. Jsou ukazateli statickými, konstruovanými na základě stavových veličin z rozvahy k určitému datu. Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy a ukazatele likvidity rozdělujeme na ukazatele *okamžité likvidity, pohotové likvidity a běžné likvidity*.

## **Okamžitá likvidita**

Bývá označována jako likvidita 1. stupně nebo také cash ratio a představuje to nejužší vymezení likvidity. Pohotové platební prostředky představují peníze na účtech, peníze v pokladnách, volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Její hodnota by měla dosahovat hodnoty 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} p\acute{r}ost\acute{r}edky}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.1)$$

## **Pohotov\acute{a} likvidita**

Pohotov\acute{a} likvidita je označovaná jako likvidita 2. stupně nebo Quick ratio. Počítá se s pohotovými platebními prostředky jako peníze v pokladně, na běžných účtech, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky v tzv. čisté výši. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí od 1,0 – 1,5.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{Ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva - z\acute{a}soby}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.2)$$

## **Běžná likvidita**

Označována jako likvidita 3. stupně nebo také current ratio. „Smysl ukazatele spočívá v tom, že se poměřuje objem oběžných aktiv jako potencionální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Za přiměřenou výši tohoto ukazatele se považuje rozmezí od 1,5 do 2,5“ (Dluhošová 2008, str. 79). Důležité je srovnání s podniky s podobným charakterem činnosti.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.3)$$

#### 2.4.2.2. Ukazatel rentability

Rentabilita (výnosnost) zahrnuje ukazatele poměřující zisk s jinými veličinami. Je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu (Růčková, 2011). Obecně se rentabilita vyjadřuje poměrem zisku k částce vloženého kapitálu. Pro finanční analýzu jsou nejdůležitější tři kategorie zisku, které je možné vyčíst z výkazu zisku a ztráty.

- *EBIT* – zisk před odečtením úroků a daní,
- *EBT* – zisk před zdaněním,
- *EAT* – zisk po zdanění.

V závislosti na typu kapitálu se rozlišují následující ukazatele: *rentabilita aktiv* (ROA), *rentabilita dlouhodobých zdrojů* (ROCE), *rentabilita vlastního kapitálu* (ROE) a *rentabilita tržeb* (ROS).

##### Rentabilita aktiv

Ukazatel ROA z angl. Return on Assets je považován za klíčové měřítko rentability. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Trend tohoto ukazatele by měl být rostoucí a může se vypočítat dvěma způsoby.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.4)$$

$$ROA = \frac{EAT + úroky (1-t)}{aktiva} \quad (2.5)$$

##### Rentabilita dlouhodobých zdrojů

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE – Return on Capital Employed) vyjadřuje efekt z dlouhodobých investic. Ukazatel hodnotí význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji. Ukazatel je často využíván k mezipodnikovému srovnání.

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobý cizí kapitál} \quad (2.6)$$



## Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel ROE – Return on Equity vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku. Jeho pomocí mohou investoři zjistit, zda je kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající růstu investice. Růst ukazatele může znamenat např. zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě nebo pokles úročení cizího kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.7)$$

## Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb (ROS – Return on Sales) představuje množství zisku v Kč připadající na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{T} \text{ zisková marže;} \quad (2.8)$$

$$ROS = \frac{EBIT}{T} - \text{provozní ziskové rozpětí} \quad (2.9)$$

### 2.4.2.3. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a schopností podniku plnit své závazky. Analýzy zadluženosti slouží k nalezení optimálního poměru mezi vlastním a cizím kapitálem. V reálné ekonomice nepřichází v úvahu, aby podnik financoval svá aktiva z vlastního nebo naopak jen z cizího kapitálu. Použití výhradně vlastního kapitálu přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Financování jen z cizích zdrojů není ani povoleno zákonem (Růčková, 2011).

## Ukazatel celkové zadluženosti

Rovněž také nazýván jako ukazatel věřitelského rizika. Celková zadluženost představuje podíl celkových dluhů (závazků) k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. Zadluženost ovlivňuje výnosnost podniku. Ukazatel celkové zadluženosti má význam zejména pro dlouhodobé věřitele (např. komerční banky).

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.10)$$

### Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu podniku a udává do jaké míry je podnik schopen krýt své prostředky vlastními zdroji a jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Zvyšování ukazatele znamená upevňování finanční stability (Dluhošová 2008). Doplnuje se s předchozím ukazatelem a jejich součet by měl vyjít 1.

$$\text{Podíl VK na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.11)$$

### Majetkový koeficient

Ukazatel je také nazýván jako *finanční páka*. Optimální zadluženost je v podstatě optimální poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování je důležitým cílem finančního řízení. Majetkový koeficient vypovídá jaká část majetku je financována z cizích zdrojů. Dluhošová (2008) uvádí, že zadluženost podniku není pouze negativní charakteristikou. Ve finančně stabilním podniku může její růst přispívat k celkové rentabilitě a tím i k tržní hodnotě firmy.

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.12)$$

### Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Ukazatel vypovídá, kolik Kč vlastního kapitálu připadá na 1 Kč cizího kapitálu. Trend ukazatele by měl být klesající. U finančně stabilní firmy by se jeho hodnota měla pohybovat v rozmezí 0,8 Kč až 1,2 Kč. Zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje firmy a na postoji vlastníků k riziku (Dluhošová, 2008).

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.13)$$

### 2.4.3. VRIO Analýza

VRIO analýza je analytická technika, která analyzuje podnikové zdroje a schopnosti za účelem zjištění, zda mohou být zdrojem udržitelné konkurenční výhody. Techniku vyvinul Jay B. Barney v roce 1991 v publikaci *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. V této technice definuje čtyři atributy, kterými se postupně hodnotí určité podnikové zdroje. VRIO je akronym vytvoření z počátečních písmen hodnotících atributů:

- Valuable – Hodnota. Vyjadřuje, jak je zdroj nákladný a jak snadné je jej získat.
- Rare – Vzácnost. Vyjadřuje, jak je zdroj vzácný resp. omezený.
- Imitable – Napodobitelnost. Jak těžké nebo jednoduché je zdroj napodobit.
- Organisation – Organizovanost. Tato dimenze vyjadřuje schopnost podniku pochytit hodnotu z daného zdroje.

V praktické části bude využito metody VRIO k hodnocení interních zdrojů hodnoceného podniku. Základní rozlišení podnikových zdrojů bude na zdroje hmotné a nehmotné. Hmotné zdroje podniku zahrnují zdroje finanční, fyzické, technologické a organizační. Mezi nehmotné zdroje jsou zahrnuty zejména zdroje lidské, inovace a kreativita podniku a reputace firmy. Pro každou základní skupinu zdrojů bude vytvořena tabulka, ve které budou hodnoceny konkrétní kritéria za účelem zjištění, zda jsou pro podnik silnou nebo slabou stránkou.

Na obrázku 2.5 je zobrazen rámec VRIO analýzy, podle kterého se podnik řídí při definování a hodnocení interních zdrojů.

Obr. 2.5 VRIO analýza

Je zdroj nebo schopnost?

Hodnotný	Vzácný	Obtížně napodobitelný	Podporovaný organizací	Konkurenční důsledky	Výkon
Ne	-	-	-	Konkurenční nevýhoda	Podprůměrný
Ano	Ne	-	-	konkurenční parita	Průměrný
Ano	Ano	Ne	-	Dočasná konkurenční výhoda	Nadprůměrný
Ano	Ano	Ano	Ano	Udržitelná konkurenční výhoda	Nadprůměrný

Zdroj: vlastní vypracování dle Barneyho (1997).

## 2.5. SWOT Analýza

Metoda SWOT analýzy je velmi využívanou metodou strategické analýzy. Důvodem je snadná aplikovatelnost a možnost využití v mnoha případech. Metodu vytvořil v 60. letech minulého století Albert Humhrey. Jedná se o univerzální analytickou techniku zaměřenou na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého záměru. Dle Sedláčkové (2006) ji lze považovat za užitečný nástroj pro shrnutí a rekapitulaci předcházejících analýz.

Na obr. 2.5 je zobrazen rámec SWOT analýzy z pozice strategické analýzy podniku podle Grasseové (2010)

Obr. 2.6 rámec SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová (2010)

Jak uvádí Lhotský (2010), završením strategické analýzy podniku je stanovení jeho silných a slabých stránek a příležitostí nebo hrozeb na trhu. SWOT analýza (z angl. *strenghts, weaknesses, opportunitues a threats* – proto SWOT) definuje na základě strategické analýzy okolí podniku tržní příležitosti a hrozby a na základě strategické analýzy vnitřního prostředí podniku identifikuje jeho silné a slabé stránky. Důležité je stanovit silné stránky podniku, neboť určují konkurenční výhodu na trhu. SWOT analýza by se měla poté stát určitým základem, na kterém by měla stát strategie daného podniku a měla by se držet následujících zásad (Lhotský 2010):

- závěry by měly být relevantní,
- zaměření na podstatná fakta a jevy,
- v případě strategické analýzy identifikovat fakta strategického významu,
- objektivita,
- ohodnocení jednotlivých faktorů podle jejich významu.

Na obr. 2.5 je zobrazen rámec SWOT analýzy z pozice strategické analýzy podniku podle Grasseové (2010). Následuje obr. 2.6, který charakterizuje samotnou tabulku SWOT.

Obr. 2.7 SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí	O: Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: Truhlářová (2013)

Je vhodné zařadit SWOT analýzu na konec strategické analýzy jakožto shrnutí nejdůležitějších závěrů učiněných v dílčích vnějších nebo vnitřních analýzách. SWOT analýza je významným zdrojem informací pro formulaci strategie, neboť z její podstaty jasně vyplývá základní logika strategického návrhu (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Jak je patrné z obrázku 2.7, je možné pomocí SWOT analýzy definovat čtyři hlavní přístupy strategie pomocí kombinace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Veber (2009) rozděluje tyto přístupy ke strategiím následovně:

### **Strategie S-O**

Tato strategie využívá silných stránek podniku a příležitostí v okolí. Představuje ofenzivní přístup z pozice síly a bývá žádaným stavem mnoha podniků. Jedná se tedy o růstově až agresivně orientovanou strategii.

### **Strategie S-T**

Jedná se o strategii diverzifikační, kdy podnik využívá svých silných stránek k eliminaci ohrožení z okolí. Je důležité včas identifikovat hrozby a pomocí silných stránek podniku je přeměnit na příležitosti.

### **Strategie W-O**

Neboli *turnaround* strategie je zaměřená na eliminaci a překonání slabých stránek podniku a přeměnit je na příležitosti.

### **Strategie W-T**

Tato defenzivní strategie se zaměřuje na minimalizaci slabých stránek podniku a na minimalizaci hrozeb v jeho okolí. Přístup se projevuje snahou vyřešit znepokojující stav i přes možnost likvidace části podniku.

### **3. Presentace vybrané organizace**

Cílem této kapitoly je představení vybrané organizace, která je předmětem analýzy diplomové práce. V kapitole bude popsán podnik i předmět jeho činnosti a bude popsána současná situace v podniku

#### **3.1. Představení vybraného podniku**

Vybranou organizací je podnik ROCKWOOL a.s., který působí v České republice od roku 1993 a to v Bohumíně, Cihelní 769. Jako akciová společnost působí od 16. března 2000. ROCKWOOL a.s. patří do skupiny ROCKWOOL, která byla založena už v roce 1909 av současné době skupina zaměstnává přes 9 tisíc zaměstnanců v 27 podnicích na třech kontinentech. Hlavní sídlo společnosti s oddělením výzkumu a vývoje se nachází v Dánsku ve městě Hedehusene.

Bohumínský ROCKWOOL a.s. je součástí Obchodní skupiny RW-PL/G, která byla založena za účelem zlepšení spolupráce a profesionální podpory prodeje. Jedná se o mezinárodní uskupení sedmi zemí – Polskem, Českou republikou, Slovenskem, Maďarskem a pobaltskými zeměmi Litvou, Lotyšskem a Estonskem. Centrála této obchodní skupiny je v Polsku.

V roce 2013 podnik zaměstnával 157 zaměstnanců, kteří byli pravidelně školeni v odborných aktivitách, zejména pak v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Výkonným orgánem společnosti je představenstvo, jehož jediný člen koordinuje činnost lokálního managementu a je přímo odpovědný vlastníkově společnosti – skupině ROCKWOOL. Dozorčí rada má tři členy, z nichž jeden je volený z řad zaměstnanců, a jsou voleni na období tří let. Mezi další vedoucí pracovníky patří členové managementu a vedoucí útvarů a oddělení. Celá organizační struktura společnosti ROCKWOOL, a.s. je zobrazena v příloze 1: Organizační struktura podniku ROCKWOOL, a.s.

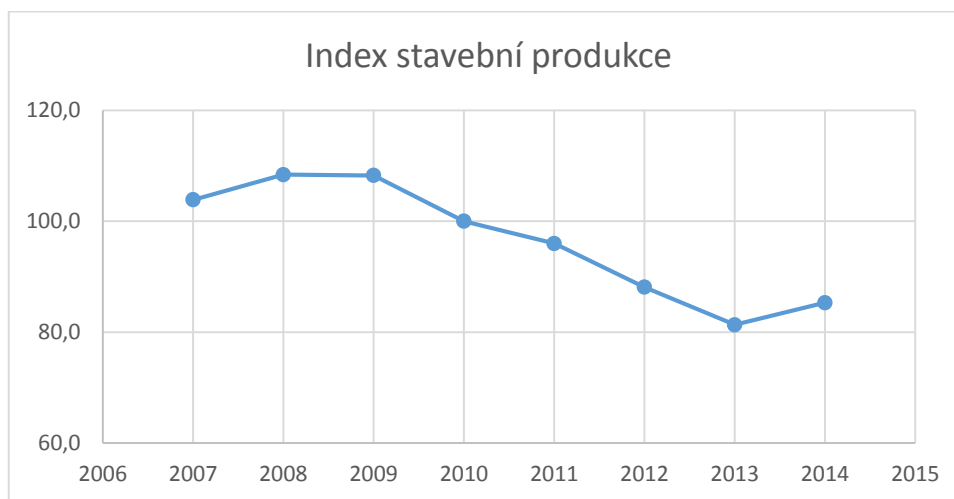
### 3.2. Předmět činnosti a popis současného stavu

ROCKWOOL a.s. vyrábí širokou škálu výrobků z kamenné minerální vlny, které jsou určeny pro tepelné, akustické a protipožární izolace v oblasti obytných budov, průmyslových objektů, nákupních center a technických instalací. Výrobky z kamenné vlny jsou nehořlavé, mají nízký součinitel tepelné vodivosti a zvyšují požární odolnost konstrukcí. Výrobky tedy snižují ztrátu tepla a přispívají ke snižování spotřeby energie a emisím CO<sub>2</sub>. Podnik rovněž nabízí profesionální technické poradenství a odborná školení o použití výrobku pro realizační firmy, projektanty, architekty a také studentům středních a vysokých škol.

ROCKWOOL, a.s. jako výrobce izolací z kamenné minerální vlny přispívá k ochraně životního prostředí a k trvale udržitelnému rozvoji. Podnik plní všechny právní požadavky spojené s ochranou životního prostředí a je držitelem certifikátu ISO 14001 a také ISO 9001 – systémem kvality. Cílem společnosti je nabízet špičkové výrobky, systémy a řešení, které vedou ke zvýšené energetické účinnosti, lepší zvukové izolaci a požární bezpečnosti budov.

Z předmětu činnosti bohumínského podniku je jasně patrné, že je úzce spjat s vývojem ve stavebnictví. Stavební průmysl ovšem není v nejlepší kondici po nástupu krize v roce 2008, což můžeme vidět na grafu 3.1 zobrazujícím index stavební produkce v letech 2007 až 2014.

Graf 3.1 Index stavební produkce



Zdroj: vlastní vypracování podle dat z Českého statistického úřadu, 2014



Tento vývoj měl vliv i na hospodářské výsledky podniku, který je od roku 2008 ve ztrátě. Ta se pohybuje v milionech Kč. Na podnik je ale nutné nahlížet jako na člena skupiny ROCKWOOL, která mimo jiné finančně vypomáhá bohumínskému podniku. Finanční výpomoc ovšem nemůže trvat věčně a za tímto účelem došlo v podniku k určitým investicím a inovacím, tak aby se mohl opět co nejdříve dostat do kladných čísel hospodářského výsledku.

V roce 2013 se podnik zaměřil na harmonizaci svého produktového portfolia v rámci skupiny RW PL/G. Výsledkem je úspěšné zavedení nové řady výrobků v segmentu izolací pro vnitřní stavbu a rovněž zavedení nové technologie celopaletového balení pro efektivnější skladování a logistiku. Dalším opatřením byla úspěšná instalace a spuštění nové linky na výrobu granulované izolace a byla tak zahájena výroba nového produktu Granrock Premium.

V druhé polovině roku 2014 byl v závodě ROCKWOOL, a.s. zahájen klíčový projekt modernizace výrobní linky včetně modernizace a rozšíření skladových ploch. Projekt v celé své etapě přinese více jak sto nových pracovních míst. Projekt je zaměřen na výrobky z oblasti technických izolací pro rozvody vzduchotechniky a potrubní izolace. Výstupem bude výroba a prodej produktu ROCKWOOL 800 – potrubního pouzdra nové technologie.

Potenciál v odvětví tepelných izolací rovněž naznačuje graf 3.2, který vyjadřuje, jakou měrou se podílí doprava, průmysl a pozemní stavby (budovy) na spotřebě energie v Evropě, který je k dispozici na stránkách Asociace výrobců minerální izolace. Jde spíše o uvědomění si podílu budov na spotřebě energie, přičemž řešení jsou velmi jednoduchá.

Graf 3.2 spotřeba energie v Evropě



Zdroj: Asociace výrobců minerální izolace, 2015

### 3.2.1. Prognóza vývoje ve stavebnictví

Z grafu 3.1 Index stavební produkce uvedeného na straně 26 můžeme zpozorovat, že v předcházejícím roce došlo po prvé po 7 letech k meziročnímu nárůstu objemu stavební produkce. Tento pozitivní trend vývoje ve stavebnictví, by měl pokračovat i nadále v letošním roce. Podle analýzy poměrů na domácím stavebním trhu provedenou společností CEEC má zhruba 30% stavebních společností nasmlouváno víc práce, než v roce 2014 a zhruba 44% dalších firem uzavřelo smlouvy na přibližně stejný objem prací jako loni. Převážně proto je pro většinu tohoto trhu důležité přijmout nové zaměstnance. Díky podpory vlády a její proinvestiční politiky mohou firmy rovněž investovat do nové techniky. Ovšem nesmíme opomenout faktem, že za těmito výsledky ve stavebnictví stojí především firmy, které jsou zaměřeny na dopravní a železniční stavby. Pozemní stavitelství jako takové, zjevně dosud viditelnější oživení nepocítí. Nicméně dle prognóz budoucího vývoje Svazu podnikatelů ve stavebnictví, je v plánu realizace řady stavebních projektů jak v oblasti rezidenčních, tak i komerčních realit. Tudíž by mohl celý stavební sektor zvýšit svou produkci v meziročním porovnání o 3 – 5 % oproti 2,5 % nárůstu v loňském roce. V souvislosti s těmito prognózami hodlají stavební společnosti po dlouhých letech, kdy udržovaly ceny konstantní, je zvyšovat. Celkově by mělo dojít k nárůstu cen o 6 % oproti přecházejícím létům, kdy se vlivem krize v tomto segmentu držely ceny na minimální úrovni (Stavebnictví: oživení zatím cítí hlavně inženýrské stavitelství, 2015).

Podle Asociace výrobců minerální vlny činí průměrná spotřeba energie na vytápění v české domácnosti okolo 73%. Pokud se více zaměříme na data, tak roční spotřeba energie v residenčním sektoru je přibližně 322 mil. GJ, z toho zhruba 70% padne na vrub vytápění, což je 225 mil. GJ<sup>1</sup>. Vezmeme-li v potaz, že cena 1 MWh je kolem 2 000 Kč, tak ročně stojí české domácnosti energie na vytápění přes 125 miliard Kč. Reálný (ekonomický) potenciál úspor je okolo 50% - tedy 60 miliard Kč (Jonášová, 2012).

I z těchto dat vyplývá, že v budoucnu není příliš pravděpodobné, že by trh s tepelnými izolacemi postihla výrazná krize.

---

<sup>1</sup> 1 GJ = 0,2778 MWh

## **4. Aplikace vybraných metod v organizaci**

Tato kapitola je zaměřená na praktické aplikování teoretických poznatků z kapitol předcházejících na vybranou organizaci. První část bude zaměřena na analýzu vnějšího prostředí pomocí PEST analýzy. V další části dojde k analýze konkurence a k vnitřní analýze podniku pomocí analýzy zdrojů a finanční analýzy. Na závěr budou získané poznatky souhrnně analyzovány pomocí SWOT analýzy.

### **4.1. PEST analýza**

Vzhledem k cíli práce je větší pozornost věnována faktorům ekonomickým, legislativním a technologickým, neboť tyto faktory největší mírou ovlivňují dění v podniku.

#### **4.1.1. Politické faktory**

Politická situace významným způsobem ovlivňuje podnikatelskou činnost a to zejména díky zákonům a vyhláškám – tyto zákony a vyhlášky jsou více rozepsány v legislativní části PEST analýzy. Z dlouhodobého hlediska má na podnikání vliv střídání vlád, což je v České republice poměrně častý jev. Střídání pravicových a levicových vlád má za následek náhlé a nekoncepční změny právního prostředí, což je příčinou nepřehlednosti a nesrozumitelnosti zákonů. Podnikům tato skutečnost komplikuje dlouhodobé plánování.

Problémem je výše odvodů za zaměstnance. V České republice se odvody zaměstnavatelů pohybují ve výši 34% z hrubé mzdy, čímž se řadíme do vrchních pater v Evropské Unii společně s Francií, Itálií nebo Slovenskem. Tato skutečnost má negativní vliv na flexibilitu pracovního procesu, neboť zaměstnanci jsou pro podnik nákladní, je jim nabízena nižší hrubá mzda a to se ve finále projevuje nízkým disponibilním příjmem zaměstnanců. Průměr Evropské Unie v roce 2013 se pohyboval kolem 27% a např. v Německu se odvody zaměstnavatelů pohybují kolem 23% (Špačková, 2013). V současné době se nedá spolehlivě určit, jak se konkrétně v České republice bude vyvíjet míra odvodů za zaměstnance. Razantní snížení se ovšem očekávat nedá.

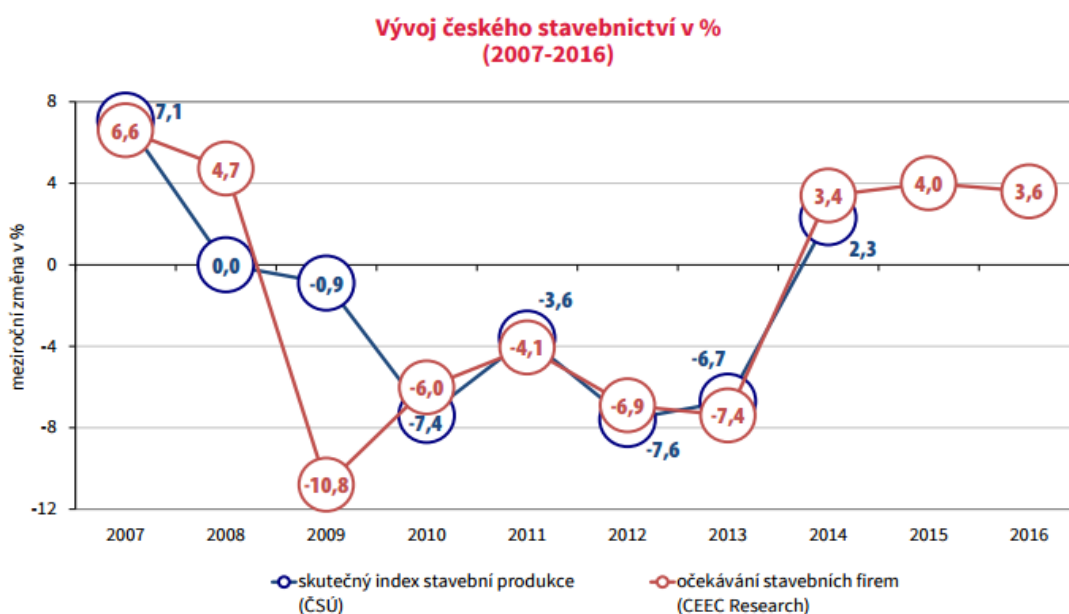
Dalším faktorem ovlivňujícím podnikatelské prostředí v daném státě je míra korupce. Stavebnictví je odvětvím poměrně náchylným ke korupčnímu jednání, zejména v posledních letech, kdy při špatné kondici odvětví musely firmy soupeřit o zakázky apod. Podle Transparency International obsadila Česká republika 25. místo z 31 evropských zemí v žebříčku indexu vnímání korupce za rok 2014.

#### 4.1.2. Ekonomické faktory

Stavebnictví je průmyslové odvětví, které je více než jiné závislé na stavu ekonomiky a jejím vývoji v dané zemi. Po přecházejících pěti letech, kdy bylo české stavebnictví vlivem stavu poklesu ekonomiky v krizi, dosáhlo během roku 2014 prvního mírného růstu a prolomilo tím tak předchozí víceletou krizi v sektoru, která byla charakterizována každoročním poklesem výkonů. Stavební produkce ve zmíněném roce vzrostla meziročně reálně o 2,3 %. Růst celého sektoru byl tažen zejména inženýrským stavitelstvím, které samotné zaznamenalo v roce 2014 růst produkce o 7,5 %. Produkce pozemního stavitelství zůstala na stejné úrovni roku 2013. Růst objemu stavebního sektoru vycházel převážně z růstu zakázek od veřejných investorů. V celkovém srovnání s vrcholem sektoru, který byl v roce 2008, poklesla stavební produkce o 22,1 % (Kvartální analýza českého stavebnictví, 2015).

Dle predikcí ředitelů velkých stavebních společností by se měl vývoj v stavebním sektoru v letošním roce nadále udržovat v mírném vzestupu o 4,0 %. Hlavní příčinou tohoto růstu by měly být investice plynoucí z veřejného sektoru a také zvýšení objemu investic z privátního sektoru. Ve výhledu na rok 2016 je zachování tohoto trendu v sektoru, což znamená pro většinu firem na tomto trhu stabilní a vyvážený růst. Viz graf 4.1: Vývoj českého stavebnictví

Graf 4.1: Vývoj českého stavebnictví



Zdroj: Kvartální analýza českého stavebnictví (2015, str. 7)

Největším investorem a zadavatelem stavebních zakázek v České republice je stát. Objem zakázek zadáných veřejnými institucemi tvoří přibližně 30 - 40 % celkového výkonu stavebnictví. V roce 2014 bylo zahájeno 3 433 výběrových řízení na stavební zakázky, což ve srovnání s rokem 2013 představovalo růst o 18,2 %. Celková předpokládaná hodnota stavebních zakázek, na které byla zahájena v loňském roce výběrová řízení, činila 133,8 mld. Kč. Její meziroční růst byl o 6,7 %. (Kvartální analýza českého stavebnictví, 2015)

Vzrůstajícími vývoji českého stavebnictví napomáhá také nárůst zakázek na přípravu projektů pro výstavbu. V oblasti veřejných projektových zakázek došlo v roce 2014 k nárůstu počtu zahájených výběrových řízení na projektové zakázky o 27,6 %. Celková předpokládaná hodnota zmíněných zakázek činila 3,5 mld. Kč a rovněž byl zaznamenán její meziroční růst o 92,2 %. S růstem objemu zakázek úzce souvisí růst tržeb firem a růst cen. Oblast vývoje tržeb je spojená s celkovým vývojem trhu, který odráží pozitivní dopad na tržby a zisky společností na stavebním trhu.

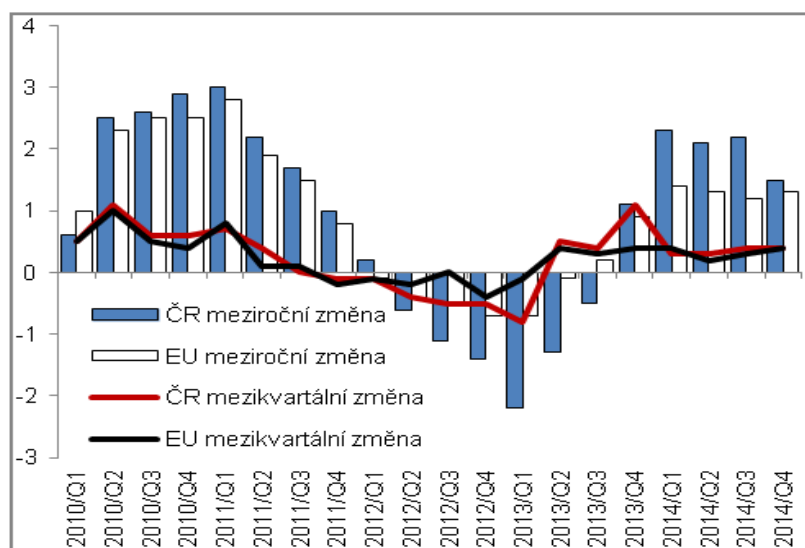
Díky rostoucím trendům na tomto trhu plánuje většina firem příjem nových zaměstnanců, aby uspokojili rostoucí poptávku. V průměru chtějí firmy inženýrského stavitelství zvýšit své kapacity o 12 % a u pozemního stavitelství až o 19 %.

Stavebnictví jako takové, patří mezi nejvýznamnější odvětví české ekonomiky, které se významně podílí na tvorbě HDP, tak i na míře zaměstnanosti. Podpora stavebnictví vede k podpoře domácí ekonomiky. Studie vyčíslují multiplikační efekt stavebnictví na zaměstnanost koeficientem 3,2 – 3,5, což znamená, že při investování 1 milionu Kč do stavebnictví se generuje potřeba 3,2 – 3,5 pracovníků ve stavebnictví, v návazných průmyslových činnostech, v projekci a ostatních souvisejících činnostech. (Deloitte, 2010).

Snížování investičních vkladů do stavebnictví má velmi negativní vliv na zaměstnanost a s tím souvisejících národohospodářských ukazatelů. Ztráta jednoho pracovního místa ve stavebním oboru vyvolá ztrátu zaměstnání 2,2 – 2,5 pracovních pozic v ostatních přidružených odvětvích. Například v tomto roce, pokud dojde ke snížení stavebních investic o 10 miliard Kč, tak bude vyvoláno snížení přínosu veřejných rozpočtů o 5,5 miliard Kč a zároveň dojde ke snížení zaměstnanosti v ekonomice o 32 000 – 35 000 pracovníků (Deloitte, 2010).

Tyto pozitivní změny ve stavebnictví potvrzuje i růst české ekonomiky. Nárůst HDP v roce 2014 meziročně o 2% je důkazem toho, že se Česká republika vymanila ze spárů dva roky trvající recese. K nárůstu HPD nejvíce přispěl obnovený růst investic zejména od tuzemských a zahraničních podniků a také domácností (Vývoj ekonomiky ČR v roce 2014, 2015). Vývoj HDP v České republice s porovnáním vývoje v EU je podrobně vyobrazen v grafu 4.2.

Graf 4.2 Vývoj HDP v %



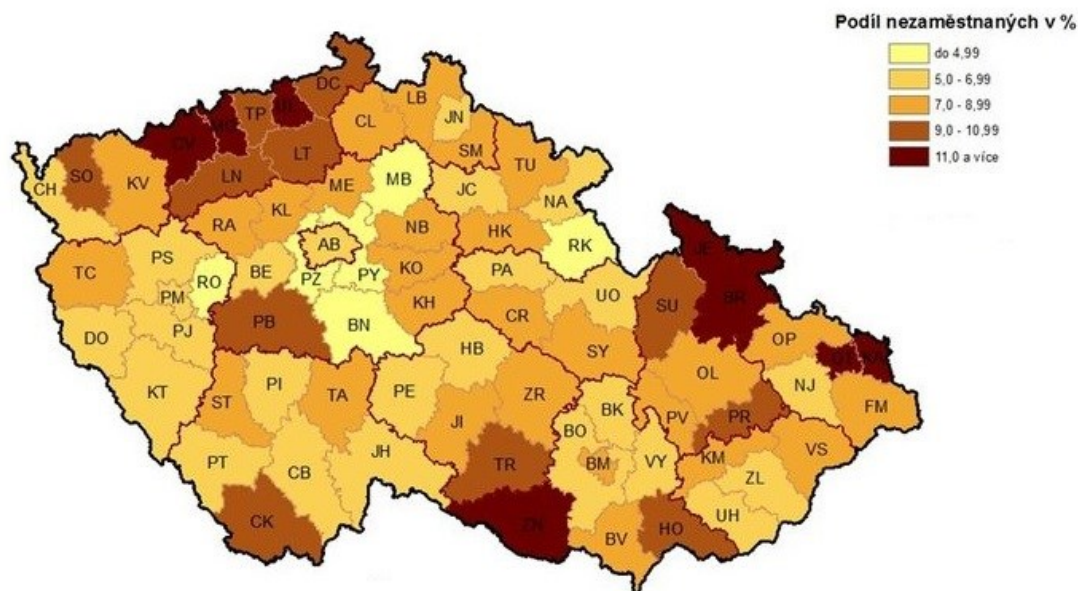
Zdroj: ČSÚ: Vývoj ekonomiky ČR v roce 2014, str. 7

V porovnání s vývojem HDP v eurozóně je patrná pozitivní skutečnost, že v České republice HDP meziročně rostlo větším tempem, než je průměr Evropské unie. Na druhou stranu je potřeba zmínit, že v případě recese v letech 2012 a 2013 byl pokles HDP v České republice výrazně větší, než v EU. Podle prognózy vývoje HDP vydanému Českou národní bankou by se měla hodnota meziročního růstu reálného HDP v roce 2016 pohybovat kolem 3% (Aktuální prognóza ČNB, 2015).

V kapitole 3 bylo zmíněno, že ROCKWOOL, a.s. má v plánu nabírat nové zaměstnance díky projektu modernizace výrobní linky. Tento proces začal v druhé polovině roku 2014 a pokračuje do současnosti. Projekt počítá s náborem až sta nových zaměstnanců. Tato skutečnost je prospěšná pro rozvoj karvinského okresu, neboť podle obr 4.1 na následující straně, o vývoji nezaměstnanosti v České republice, patří okres Karviná (ve kterém sídlí společnost) k dlouhodobě nejvíce postiženým okresům v ČR v míře nezaměstnanosti. Obr. 4.1 znázorňuje míru nezaměstnanosti dle okresů České republiky k 31. 1. 2015. Z obrázku je patrné, že největší

podíl nezaměstnaných je Moravskoslezském a Ústeckém kraji. Dlouhodobě se potom míra nezaměstnanosti v karvinském okrese pohybuje kolem 12%.

Obr. 4.1 Podíl nezaměstnaných osob na počtu obyvatel



Zdroj: Kučera, 2015

#### 4.1.3. Technologické faktory

Technologické vlivy výrazně ovlivňují stavební průmysl ve světě i u nás. Pokud se zaměříme na tepelné izolace, existuje na trhu mnoho druhů zateplovacích systémů založených na odlišných technologiích. Ty se liší vlastnostmi i cenou. Vzhledem k poměrně vysoké konkurenci v tomto odvětví je zřejmé, že každá firma usilovně inovuje a vylepšuje své produkty za účelem lepších vlastností svých výrobků, tak aby před konkurencí získala určitý náskok. Výhodou společnosti ROCKWOOL, a.s. je, že se zaměřuje pouze na výrobky z kamenné minerální vlny, což ji předurčuje k pozici lídra v technologiích oproti konkurenci. Důkazem je několik ocenění pro výrobek roku, které vyhlašuje Národní stavební centrum v Brně. V roce 2009 získala ocenění výrobek roku patentovaná izolační dvouvrstvá izolační deska Frontrock MAX E. V roce 2011 získala stejné ocenění speciální lamela Fasrock L frézovaný určená k zateplení stropů, garáží a sklepů. Tento výrobek získal dokonce několik ocenění v kategorii izolačních materiálů. Skupina ROCKWOOL má rovněž perfektně zvládnutou i technologickou stránku výroby izolací z kamenné minerální vlny. V příloze č. 2: Proces výroby kamenné minerální izolace je zobrazeno schéma výroby kamenné minerální vlny.

Proces výroby kamenné vlny ROCKWOOL začíná určením přírodního kamene, kterým je především čedič, a přísad (vysokopecní struska, vápence, speciální brikety) a jejich umístěním do speciální kopulové pece. V té se jako palivo používá koks a v průběhu spalování vytváří teplotu v rozmezí 1400 až 1500°C. Tavením vzniká tekutá kamenná hmota, která stéká na speciální rozvlákňovací kotouč, který mění taveninu na vlákna. Ta jsou ochlazována vzduchem a přidává se pojivo a hydrofobizační prostředky. Následně kamenná minerální vlna prochází přes vytvrzovací komoru zahřátou na 200 °C, aby v konečném procesu došlo k plné polymerizaci syntetické pryskyřice a stabilizaci materiálu před jeho konečnou úpravou řezáním nebo dalším zpracováním. (Proces výroby a složení kamenné vlny, 2012).

Vzhledem k tomu, že produkty společnosti ROCKWOOL je možné použít na kompletní zateplení budovy od sklepa až po střechu včetně technických izolací rozvodů tepla a potrubí jsou vhodné pro použití při stavbě tzv. nízkoenergetických a pasivních domů. Tyto typy budov, v drtivé většině se jedná o rodinné domy, jsou v současnosti technologickým vrcholem a velkým trendem ve stavebnictví. Myšlenka úsporných domů vznikla jako odpověď na rostoucí ceny energií a hlavně na potřebu snížit cenu energií na samotný provoz těchto budov. Pasivní dům je opravdovým pokrokem ve stavebnictví, neboť potřeba na jeho vytápění činí pouze 15 kWh na metr čtvereční za rok. Běžné novostavby spotřebovávají kolem 80 až 120 kWh energie na metr čtvereční ročně. Jednou z nejdůležitějších součástí pasivního domu je tedy silná vrstva tepelné izolace, která výrazně snižuje tepelné ztráty. Dalším kritériem pasivního domu je, že celkové množství primární energie (energie získávaná z neobnovitelných zdrojů) spojené s provozem budovy včetně domácích spotřebičů nepřesáhne 120 kWh/m<sup>2</sup> za rok (Energeticky úsporné domy, 2012).

#### **4.1.4. Environmentální faktory**

Společnost ROCKWOOL a.s., vyrábí produkty, které mohou ušetřit několikanásobně více energie během používání ve srovnání s energií, která je potřebná k jejich výrobě. Důsledkem toho, výrobky zmíněného podniku chrání omezené zdroje energie, minimalizují spotřebu paliv, snižují znečištění ovzduší a emise oxidu uhličitého. Společnost při výrobě využívá filtrů na komíny za účelem snížení znečištění ovzduší a významnou součástí výrobního procesu je recyklace – 100 % odpadu vzniklého při výrobě kamenné minerální vlny je opětovně použito jako vstupní surovina. Společnost neustále rozvíjí systém environmentálního managementu, který zajišťuje komplexí přístup k ochraně životního prostředí a umožňuje zavádění zásad prevence znečištění životního prostředí.



Jednoznačným trendem je snižování spotřeby energií a snižování emisí v jakékoliv oblasti lidské činnosti. Vzhledem k tomu, že produkty skupiny ROCKWOOL pomáhají snižovat spotřebu energií spojenou s vytápěním budov, vnímám tento trend jako velmi povzbudivý pro budoucí činnost celé organizace.

Ochrana životního prostředí není lhostejná ani státu. Nová zelená úsporám je program Ministerstva životního prostředí ve spolupráci se Státním fondem životního prostředí ČR zaměřený na úspory energie a efektivní využití zdrojů energie staveb. Program je probíhá každoročně a je určen zájemcům o dotaci z řad vlastníků a stavebníků zejména rodinných domů. V letošním roce mohou o dotaci zažádat i majitelé bytových domů v Praze. Pro vlastníky bytových domů v ostatních částech České republiky jsou dotace vyčleněny v Regionálních operačních programech. Cílem programu je zlepšení stavu životního prostředí snížením emisí skleníkových plynů prostřednictvím snížení energetické náročnosti budov. Program je určen ke snižování energetické náročnosti stávajících rodinných domů, k výstavbě rodinných domů s velmi nízkou energetickou náročností a k efektivnímu využití zdrojů energie v budovách (Nová zelená úsporám, 2015).

#### **4.1.5. Legislativní faktory**

Při své činnosti se ROCKWOOL, a.s. musí řídit mnoha vyhláškami a zákony České republiky. Tyto zákony a vyhlášky mají bezprostřední vliv na dění v podniku a mohou významně ovlivnit jeho činnost.

Důležitým zákonem pro stavební firmy je novela Stavebního zákona č. 167/2012 Sb. ze dne 25. dubna 2012, která má za hlavní smysl snížení administrativní náročnosti a zkrácení doby při pořizování a vydávání územních plánů. Také by mělo dojít ke zjednodušení života stavebníků, a to převážně u doplňkových staveb na pozemcích rodinných a bytových domů, rovněž by mělo dojít k urychlení a zlevnění přípravy a povolování jednotlivých staveb. Novela sjednocuje postup při ohlašování a kolaudování staveb, při povolování změny účelu užívání a odstranění staveb. Dále rozšiřuje počet staveb, pro které nebude vyžadováno stavební povolení a ani ohlášení stavebnímu úřadu (Isover – zákony ČR).

Samotnou společnost ROCKWOOL, a.s. ovlivňuje vyhláška č. 78/2013 Sb. o energetické náročnosti budov a také Vyhláška č. 193/2007 Sb. o návrhu tloušťky izolace. Pro analyzovaný subjekt jsou důležité také normy a to konkrétně ČSN EN 16012 (730341), tato norma se zabývá tepelnou izolací budov a reflexními izolačními výrobky, kdy stanovuje jejich deklarované tepelné vlastnosti.

Stěžejní směrnicí pro podnik, která do budoucna zásadním způsobem podpoří význam tepelných izolací je novelizovaná směrnice o energetické náročnosti 2010/31/EU (EPBD II – Energy Performance of Buildings Directive), která má za cíl výrazně snížit spotřebu energie v budovách, a to:

- Zavedením minimálních požadavků na energetickou náročnost pro novou výstavbu – požaduje přechod k budovám s téměř nulovou spotřebou energie a se značným využitím obnovitelných zdrojů energie.
- Zavedením požadavků na energetickou náročnost při rekonstrukci budov.
- Motivací trhu rozšířením a zveřejňováním energetických průkazů budov.
- Zavedením pravidelných kontrol správné funkčnosti energetického vybavení budov.
- Využitím obnovitelných zdrojů v budovách.

Směrnice EPBD II dále zavádí nový pojem, kterým je budova s téměř nulovou spotřebou energie. Takové budovy budou muset být stavěny do roku 2020 a budovy pro veřejnou správu budou muset tento požadavek splnit do roku 2018. Pro podmínky České republiky je však ještě nutné takovou budovu přesně definovat. Směrnice rovněž tvrdí, že před zahájením stavby budovy se bude muset provést posouzení alternativních systémů dodávek energie s ohledem na využití obnovitelných zdrojů energie, centrálního vytápění či tepelných čerpadel (Evropská směrnice o energetické náročnosti budov, 2015).

Tato směrnice je obrovskou příležitostí pro podnik, neboť jeho výrobky činí prakticky nepostradatelné pro nově postavené budovy. Je už jen na společnosti jak tuto příležitost využije v konkurenci mnoha jiných výrobců.

Důležitost tepelných izolací instalovaných v budovách umocňuje i zavedení průkazů energetické náročnosti budov od 1. ledna 2013. Tento průkaz budou muset majitelé nemovitosti předložit při prodeji nebo pronájmu za účelem ochrany spotřebitele. Průkaz by měl obsahovat informaci o celkové roční spotřebě energie dodané do budovy, spotřebu prvotních energetických zdrojů a emise, zařazení do třídy dle porovnání s tzv. referenční budovou a informaci o tepelně technické kvalitě obálky budovy (Energetický štítek – hodnocení energetické náročnosti budov, 2012).

Další normou, kterou se podnik musí jako výrobce protipožární izolace řídit, je norma ČSN 73 0810/Z3, která hodnotí požární bezpečnost stavebních materiálů a konstrukcí.

Mezi zákony, které neméně souvisí přímo s výše zmíněným subjektem, jsou zákony týkající se životního prostředí, například zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí. Tento zákon stanovuje práva a povinnosti občanů a podnikatelských subjektů ve vztahu k životnímu prostředí. Zákon definuje základní pojmy, jako jsou: životní prostředí, znečišťování přírodního prostředí, trvale udržitelný rozvoj apod.), a také zavedl nový pojem, kterým je ekologická újma, což je vlastně ztráta nebo oslabení přirozených funkcí ekosystému, které vznikají poškozením jejich složek, nebo narušením vnitřních vazeb procesů vznikajících v důsledku lidské činnosti.

## **4.2. Porterova analýza**

Pomocí Porterova pětifaktorového modelu bude analyzováno mikrookolí podniku ROCKWOOL, a.s. Bude postupováno podle popisu v teoretické části, avšak analýze konkurence je věnována samostatná podkapitola.

### **Sektor zákazníků**

Zákazníci jsou pro každou firmu klíčoví a je nezbytné získávat si je na svou stranu. Základním předpokladem je mít kvalitní produkt, o který se může podnik opřít. Následně přichází na řadu marketing firmy, který má za cíl vhodně daný produkt vhodně propagovat. Neméně důležitými aspekty pro získávání zákazníků jsou nabízené doprovodné popř. poprodejní služby. Mezi tyto služby patří poradentství, servis apod. Mezi zákazníky ROCKWOOL, a.s. patří lidé nebo organizace, které se rozhodnou renovovat nebo nově postavit budovu. Z hlediska zajištění objemu výroby je pro podnik klíčové získávat spolupráci na velkých projektech jakými jsou developerské výstavby nebo rekonstrukce velkých staveb. Takové typy zakázek se snaží firma získávat prostřednictvím svých kontaktů a sítě obchodních zástupců. Mezi největší projekty, kde byla aplikována izolace z kamenné vlny ROCKWOOL patří např (Referenční objekty, 2012):

- Galerie Šantovka, Olomouc,
- Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích,
- Slezská Univerzita Karviná,
- Masarykova Univerzita Brno,
- Rezidenční park Baarova, Praha,
- City Tower Praha,
- Fórum Nová Karolina Ostrava.

Za účelem zateplení při výstavbě nebo rekonstrukci rodinných domů u soukromých osob, spolupracuje firma s architekty, kteří mohou izolaci ROCKWOOL zahrnout přímo do svých projektů. Mimo jiné jsou i produkty ROCKWOOL nabízeny v každých větších stavebninách v mnoha městech.

### **Dodavatelé**

Skupina ROCKWOOL má své dodavatele dlouhodobě prověřené a jejich počet dosahuje několika stovek. Dodavatele lze rozdělit na centrální pro celou skupinu a lokální pro podniky v jednotlivých zemích. Bohumínský podnik má kolem padesáti pravidelných dodavatelů přímo z Bohumína a přes 200 dodavatelů v Moravskoslezském kraji. Celý dodavatelský proces zjednodušuje a sladuje skutečnost, že podnik v Bohumíně patří do obchodní skupiny RW-PL/G. A v případě problémů je možno využít výpomoc ze sousedního státu. To je ovšem krajní případ. Nákupní cenu od dodavatelů tedy ovlivňují pouze změny surovin jako např. koks, plyn, čedič a energie. I přesto, že ROCKWOOL nakupuje ve velkých objemech, mohou mít změny cen surovin vliv na produkty odebírané od dodavatelů (interní informace, ROCKWOOL, a.s.).

### **Substituty**

Existuje mnoho materiálů založených na různých technologiích, které lze použít k zateplení budov. Kamenná minerální vlna díky svým vlastnostem (tepelná izolace, akustické izolace a protipožární izolace) a možnostem využití převyšuje ostatní produkty na trhu. Proto je možné využít izolaci z kamenné vlny k technické izolaci rozvodů tepla a teplé vody, rozvodů vzduchotechniky nebo třeba k izolaci bojlerů. Akustické vlastnosti kamenné vlny nabízí instalaci zejména do bytových domů. Nevýhodou oproti substitutům je vyšší cena kamenné minerální vlny.

Zřejmě nejblížeji substitut je skelná vata. Ta má velmi podobné vlastnosti, avšak k výrobě je potřeba velké množství energie a při instalaci vzniká prach. Nevýhodou je, že se nesmí používat ve vlhkém prostředí.

Dalším substitutem je polystyren. Jedná se o nejpoužívanější tepelnou izolaci v České republice. Hlavním důvodem je cenová dostupnost a výborné tepelné izolační parametry polystyrenových dílců. Polystyren je velmi populární při zateplování rodinných domů.

Dřevovláknité desky jsou dalším zástupcem přírodních izolací. Základním materiálem této tepelné a zvukové izolace jsou jehličnaté stromy a hlavní předností je schopnost tepelné akumulace, což zabraňuje přehřívání interiéru v létě a rychlému vychladnutí v zimě.

Dalším možným substitutem je pěnové sklo. Nehoří, nezamrzá a vzhledem k vysoké únosnosti a pevnosti v tlaku se hodí pro zateplení jakékoliv části domu. Další výhodou je i fakt, že se jedná o zcela recyklovatelný produkt a tudíž šetří životní prostředí.

Posledním substitutem, který stojí za zmínku je foukaná a sypká izolace. Ta může být z materiálu na bázi papíru a celulózy, na bázi kamenné vlny (nenabízí ROCKWOOL) a na bázi minerálních granulátů. Výhodou těchto izolací je, že při aplikaci foukáním nevzniká odpad a dochází k vyplnění i velmi těžko přístupných míst (Katalog tepelných izolací, 2013).

### **Potencionální konkurence**

Vzhledem k předmětu činnosti a samotné situaci v oboru stavebnictví není pravděpodobně, že by o vstupu do odvětví uvažovala nová firma. Na trhu s izolacemi se pohybuje mnoho firem, které mezi sebou svádí ostrý konkurenční boj, díky kterému nabízí i mnoho technologií a řešení zateplování budov. Ačkoliv je ROCKWOOL SA jediným výrobcem specializujícím se na produkty a izolace z kamenné minerální vlny, nelze předpokládat vstup nové firmy do odvětví specializující se na stejné produkty. Důvodem jsou mnohamilionové investice do výrobních linek a samozřejmě certifikace, které je potřeba získat. S tím souvisí pro nově vstupující firmu i mnohamilionové investice do výzkumu a vývoje pro dosažení daných norem a certifikací. Z těchto důvodů nevidím jako reálnou hrozbu vstup nového konkurenta na trh. Jedinou hrozbou může být vznik nového potencionálního substitutu, který bude převyšovat vlastnosti kamenné minerální vlny a bude i cenově přijatelnější.

### **4.3. Analýza konkurence**

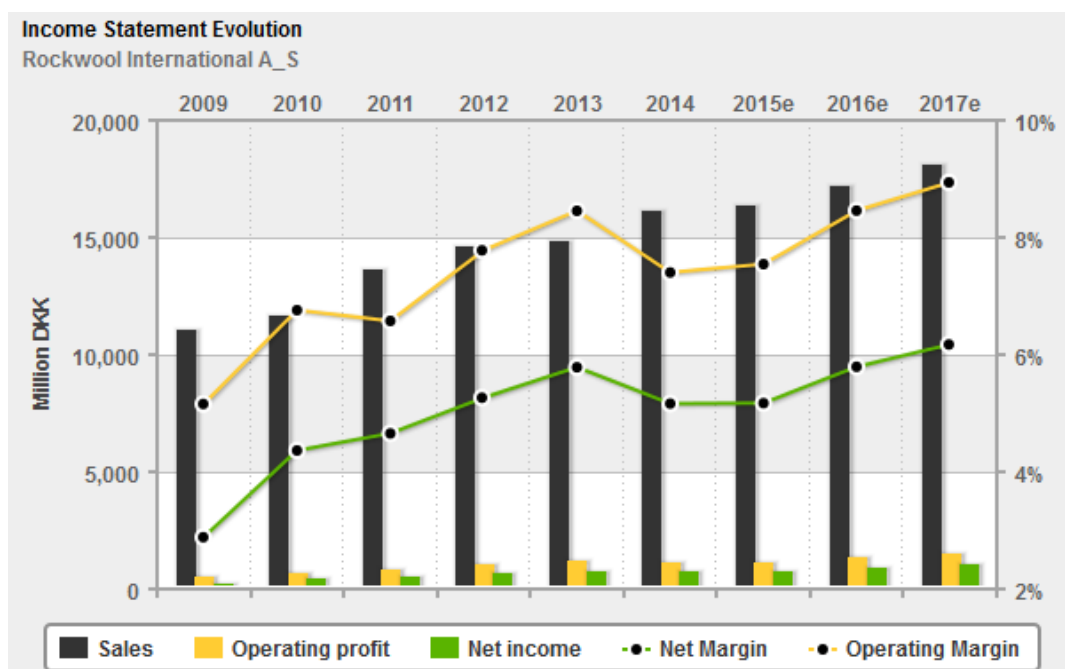
ROCKWOOL je jediná společnost, která se zaměřuje pouze na produkci výrobků z kamenné minerální vlny. Ostatní výrobci mají ve svém portfoliu i jiné technologie zateplení budov. Pokud se zaměříme na český trh, má ROCKWOOL, a.s. tyto konkurenty:

- KnaufInsulation, s.r.o.,
- Divize Isover, Saint GobainConstructionProducts CZ a.s.,
- URSA CZ s.r.o.,
- PAROC Polska, sp. z.o.o.

Celkově tyto výrobci reprezentují přes 90% trhu s minerální izolací v České republice a všichni jsou členové již výše zmíněné Asociace výrobců minerální izolace s obratem přes 4,5 miliardy Kč. Hlavním cílem asociace je snižování spotřeby energie budov, zlepšování jejich akustické a protipožární ochrany a zvyšování udržitelnosti výstavby.

Pro srovnání s konkurencí je potřeba podnik chápat jako součást skupiny ROCKWOOL INTERNATIONAL A/S se sídlem v Dánsku. ROCKWOOL SA bude následně porovnáváno se svými největšími konkurenty – společnostmi Saint Gobain, Uralita SA (do které patří Ursa CZ) a KnaufInsulation. Ke srovnání budou použity informace ze serveru [www.4-traders.com](http://www.4-traders.com), které podrobně zpracovávají dosažené finanční výsledky.

Graf 4.3 vývoj příjmů společnosti ROCKWOOL SA



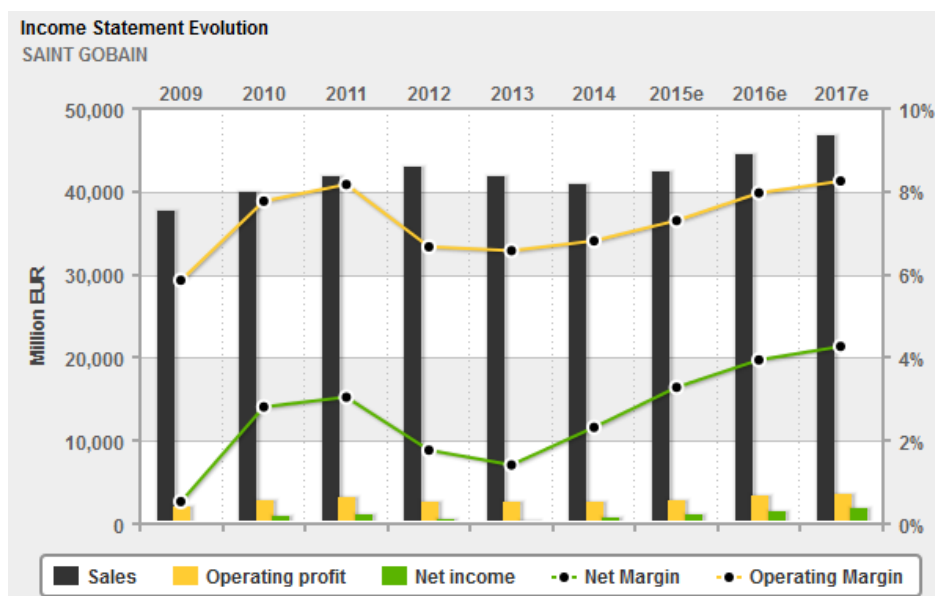
Zdroj: RockwoolinternationalSA, 4-traders.com, 2015

Z grafu 4.3 o vývoji příjmů skupiny ROCKWOOL SA je patrný rostoucí trend v tržbách od roku 2009, které jsou vyznačeny černými sloupci. Zatím nejvyšších tržeb bylo dosaženo v roce 2014 avšak nejvyššího provozního a čistého zisku bylo dosaženo o rok dříve v r. 2013. Čistý zisk společnosti v roce 2013 činil 862 mil. DKK, což představuje 115,5 mil. EUR<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Dle kurzu EUR/DKK = 0,13405 (18.4.2015 podle serveru [themoneyconverter.com](http://themoneyconverter.com))

Kromě tržeb, operačního zisku a čistého zisku je v grafu vyznačena i čistá (zeleně) a provozní (oranžově) marže. Pozitivní je rostoucí prognóza vývoje až do roku 2018.

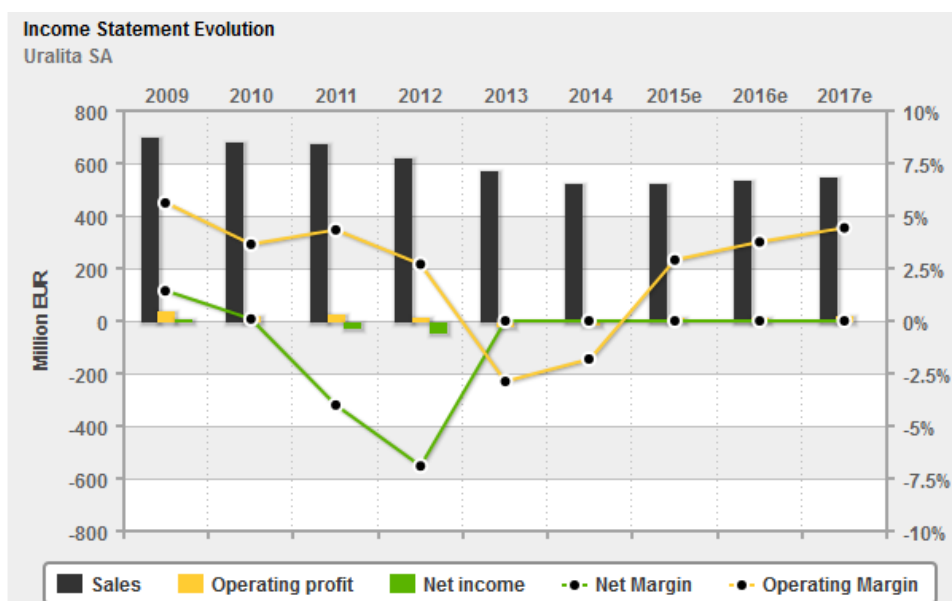
Graf 4.4 Vývoj příjmů společnosti Saint Gobain



Zdroj: Saint Gobain, 4-traders.com, 2015

Z grafu je na první pohled patrné mnohem vyšší tržby oproti skupině ROCKWOOL, SA. V Roce 2014 tržby dosáhly výše 41 mld. EUR a čistý zisk dosáhl 950 mil. EUR, což je zhruba osminásobek čistého zisku skupiny ROCKWOOL. Je třeba zmínit, že se jedná o tržby ze všech oblastí působnosti této akciové společnosti. Jedná se vůbec o jednu z největších stavebních společností na světě, která byla založena už v roce 1665. Působí v 64 zemích světa a zaměstnává kolem 190 tisíc pracovníků. Každoročně tato skupina věnuje na výzkum stovky miliónů EUR. Je tedy patrné, že divize Isover vyrábějící tepelné izolace se může opřít o finančně velmi silnou mateřskou skupinu. Navíc prognóza vývoje ukazuje rovněž pozitivně rostoucí trend.

Graf 4.5 Vývoj příjmů společnosti Uralita SA.



Zdroj: UralitaSA, 4-traders.com, 2015

Ursa CZ s.r.o. je členem evropské stavební skupiny Uralita SA sídlící ve Španělsku. Jak je zřejmé, jedná se o značku zaměřující se na výrobu a distribuci tepelných, akustických a protipožárních izolací. Z grafu 4.5 o finančním vývoji skupiny Uralita SA je patrné, že tato organizace byla výrazně zasažena ekonomickou krizí. Tržby i čistý zisk klesal od roku 2009 a v roce 2012 společnost dosáhla rekordní ztráty 43 mil. EUR. V následujících dvou letech se výše čistého zisku ani neudává. Vzhledem k pozitivnímu budoucímu vývoji celé ekonomiky je i trend vývoje tržeb mírně optimistický, což ovšem nezaručuje kladný čistý zisk.

V tab. 4.1 Srovnání konkurence dle dosažených finančních výsledků je zobrazen jednoduchý přehled dosažených finančních výsledků v rámci konkurence, které podnikají ve formě akciových společností.

Tab. 4.1 Srovnání konkurence dle dosažených finančních výsledků

	Rockwool			Saint Gobain			Uralita SA		
mil. EUR	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Tržby	1 964	1 997	2 174	43 198	42 025	41 054	621	576	528
EBITDA	300	313	310	4 431	4 189	4 151	63	26	-
Čistý zisk	103	115	112	766	595	953	-43	-	-

Zdroj: vlastní vypracování



## **Knauf Insulation**

Jedním z největších konkurentů v Evropě a zejména i na českém trhu je německá rodinná stavební firma Knauf. Ve světě je známá především díky výrobě sádrokartonu a stavební chemie a jedná se i o velmi silného hráče na trhu stavebních izolací. Jako jediná z výše zmíněných konkurenčních firem má v České republice v Krupce závod na výrobu tepelných izolací, který patří mezi nejmodernější a nejekologičtější v Evropě. Na rozdíl od společnosti ROCKWOOL, a.s. sází Knauf na minerální skelné izolace.

Z analýzy konkurence vyplývá, že pro skupinu ROCKWOOL jsou největšími konkurenty nejen v Česku, ale i v Evropě firmy Knauf insulation s.r.o. a Isover – divize Saint Gobain. Na výrobu kamenné minerální vlny se zaměřují jen částečně a ve svém portfoliu nabízí více druhů tepelných izolací, čímž mohou vhodněji (zejména cenově) doplňovat svou nabídku. Jako možnou výhodu, lze považovat aplikaci minerální izolace metodou foukání. Při této aplikaci nevzniká téměř žádný odpad a izolace je díky tomu cenově příznivější. Tento způsob aplikace se ovšem hodí jen do určitých částí domů, jakými jsou trémové podlahy, dutinové konstrukce nebo k zateplení púd. ROCKWOOL, a.s. možnost aplikace kamenné minerální vlny nenabízí, neboť to technologicky téměř není ani možné.

### **4.4. Analýza zdrojů**

V této podkapitole se dostáváme k hodnocení vnitřního prostředí podniku a tedy i k hodnocení silných a slabých stránek. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, analýza zdrojů bude zaměřena na hodnocení hmotných a nehmotných zdrojů. Každá část těchto podnikových zdrojů bude podrobena VRIO analýze za účelem zjištění, zda tyto zdroje jsou pro podnik přínosem v podobě konkurenční výhody.

#### **4.4.1. Hmotné zdroje**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, hmotné zdroje budou rozděleny na zdroje hmotné, fyzické, technologické a také organizační. Jak hmotné, tak i nehmotné zdroje v následující podkapitole budou hodnoceny pomocí metody VRIO.

Finanční zdroje jsou v případě hodnoceného podniku poměrně méně obvyklá záležitost. Firma ROCKWOOL, a.s. je od roku 2008 ve ztrátě, kterou pokrývá mateřská skupina. Díky tomu se může bohumínský podnik věnovat naplnění dlouhodobých strategických cílů a dosáhnout své vlastní ziskovosti. K dosažení ziskovosti má přispět nová balící linka, která sníží

náklady a hlavně nová výrobní linka na technické izolace na které se bude vyrábět nový produkt Rockwool 800.

Fyzické zdroje představují zázemí, kterým firma disponuje. Podle poslední účetní závěrky za rok 2013 jsou nejvýznamnější položkou stroje a výrobní zařízení v celkové hodnotě kolem 430 mil. Kč. Poslední investicí je investice do nové balící linky v celkové výši 65 mil. Kč. Pro nový projekt Kronos a rozšíření skladovacích prostor bylo už v roce 2008 investováno do vykoupení pozemků a rodinných domů v blízkosti závodu. Tato investice vyšla na 36 mil. Kč.

Mezi technologické zdroje se zařazuje výrobní proces nebo např. vlastnění patentů a licencí. V případě sledovaného podniku lze označit technologický proces výroby kamenné minerální vlny za velmi propracovaný a moderní. Jak již bylo zmíněno výše, skupina ROCKWOOL se specializuje pouze na výrobu kamenné vlny a na výrobky z této vlny. Ve sledovaném podniku se investovalo do nové výrobní linky na výrobu speciálních technických pouzder, průběžně se investuje i do stávající výrobní linky tak, aby splňovala nejvyšší možný standard.

V rámci organizace se prosazuje se úzká spolupráce v rámci skupiny RW PL/G a celé skupiny ROCKWOOL. V hodnoceném podniku se uplatňuje funkcionální struktura charakteristická tím, že jednotlivé funkce v podniku jako výroba, marketing, finance, logistika a obchod jsou samostatně řízeny. Jednotlivé úseky mají samostatně stanovené cíle podporující celkovou strategii organizace. Organizace má jasně nastavené hodnoty jako jsou upřímnost, zodpovědnost, efektivita, spolehlivost a odhodlání. Dodržování a ztotožnění se s hodnotami spolu se skandinávským stylem vedení (jenž se vyznačuje týmovou spoluprací a rozhodováním, na který mají vliv i zaměstnanci) jsou předpokladem k dosažení cíle hodnocené organizace. Tímto cílem je být spolehlivým partnerem pro zákazníky, nabízet špičkové výrobky, systémy a řešení vedoucí ke zvýšené energetické účinnosti, lepší zvukové izolaci a požární bezpečnosti budov.

Hmotné zdroje budou hodnoceny v následující tabulce 4.2 VRIO hmotných zdrojů firmy ROCKWOOL, a.s. Jednotlivé faktory budou zvlášť hodnoceny a určí se jim jejich míra přispění ke konkurenční výhodě.

Tab. 4.2 VRIO hmotných zdrojů firmy ROCKWOOL, a.s.

Faktor	Hodnotný	Vzácný	Obtížně napodobitelný	Podporovaný organizací	Konkurenční důsledky
Moderní výrobní linka	ano	ne	ne	ano	parita
Nová balící linka	ano	ne	ne	ano	parita
Rozšíření skladovacích prostor	ano	ne	ne	ne	parita
Pozemky	ano	ne	ne	ne	parita
Vlastní administrativní budova	ano	ne	ne	ne	parita
Finanční podpora skupiny	ano	ano	ne	ano	dočasná konkurenční výhoda
Systém řízení podniku	ano	ne	ne	ano	parita
Technologie	ano	ano	ne	ano	dočasná konkurenční výhoda
Nová linka na technické izolace	ano	ano	ne	ano	dočasná konkurenční výhoda

Zdroj: vlastní vypracování

ROCKWOOL, a.s. má kvalitní zázemí co se týče výrobní haly, skladů nebo administrativní budovy. Výrobní linky jsou na vysoké technologické úrovni. Toto zázemí je hodnotné, avšak pro výrobu prvotřídních produktů zcela nezbytné. Zjevnou výhodou (možno říct dočasnou konkurenční výhodou) pro podnik je finanční výpomoc mateřské skupiny a také nová linka na technické izolace. Tyto dva faktory mohou být pro podnik stěžejní k dosažení lepších finančních výsledků a většímu podílu na trhu.

#### 4.4.2. Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje podniku se zařazují lidé pracující v organizaci, zejména jejich znalosti a schopnosti. Dále zde patří dobré jméno firmy, neboli reputaci (což se může označit i jako goodwill) a také inovace a kreativita, které jsou hnacím motorem konkurenční výhody na trhu.

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci hraje důležitou roli. Společnost ROCKWOOL si zakládá na kvalifikovaných zaměstnancích se smyslem pro zodpovědnost. Pro pracovníky jsou k dispozici vzdělávací programy, jako např. univerzita Rockwool. Ta je převážně určená pro

management firmy. Zaměstnanci ve spolupráci se svým nadřízeným vypracovávají plán rozvoje, jenž vychází z hodnocení výkonu daného zaměstnance za uplynulý rok. V případě dělnických profesí se jedná hlavně o různá školení bezpečnosti práce a splnění potřebných kvalifikací pro vykonávání pracovní činnosti.

Skupina ROCKWOOL má ve světě zavedené jméno, které je spojením kvality, moderní technologie a ekologicky šetrné firmy. Nejvýznamnějším nehmotným zdrojem pro ROCKWOOL, a.s. je know-how. Jak již bylo zmíněno dříve v práci, je ROCKWOOL INTERNATIONAL A/S jediným producentem v Evropě specializujícím se pouze na výrobu kamenné minerální vlny. Z tohoto důvodu jsou znalosti této firmy na velmi vysoké úrovni, což dokazuje mnoho ocenění výrobků na stavebních veletrzích a také několik ocenění za výrobek roku.

Nehmotné zdroje budou hodnoceny v následující tabulce 4.3 VRIO nehmotných zdrojů firmy ROCKWOOL, a.s. Jednotlivé faktory budou opět zvlášť hodnoceny a určí se jejich míra přispění ke konkurenční výhodě.

Tab. 4.3 VRIO nehmotných zdrojů firmy ROCKWOOL, a.s.

Faktor	Hodnotný	Vzácný	Obtížně napodobitelný	Podporovaný organizací	Konkurenční důsledky
Kvalifikovaní zaměstnanci	ano	ne	ne	ano	parita
Schopný management	ano	ano	ne	ano	parita
know - how	ano	ano	ano	ano	udržitelná konkurenční výhoda
inovace	ano	ano	ano	ano	udržitelná konkurenční výhoda
goodwill	ano	ne	ano	ano	dočasná konkurenční výhoda

Zdroj: vlastní vypracování

Nejvýznamnějším nehmotným zdrojem pro ROCKWOOL, a.s. je know-how. Jak již bylo zmíněno dříve v práci, je ROCKWOOL INTERNATIONAL A/S jediným producentem v Evropě specializujícím se pouze na výrobu kamenné minerální vlny. Firma má mnohaletou tradici a výzkum a vývoj na vysoké úrovni. Z tohoto důvodu jsou znalosti této firmy na velmi vysoké úrovni, což dokazuje mnoho ocenění výrobků na stavebních veletrzích a také několik ocenění za výrobek roku. I reputace firmy může být její silnou stránkou, neboť svou produkcí přispívá k ochraně životního prostředí a udržitelnému rozvoji.

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci hraje důležitou roli. Společnost ROCKWOOL si zakládá na kvalifikovaných zaměstnancích se smyslem pro zodpovědnost. Pro pracovníky jsou k dispozici vzdělávací programy, jako např. univerzita Rockwool. Ta je převážně určená pro management firmy. Zaměstnanci ve spolupráci se svým nadřízeným vypracovávají plán rozvoje, jenž vychází z hodnocení výkonu daného zaměstnance za uplynulý rok. V případě dělnických profesí se jedná hlavně o různá školení bezpečnosti práce a splnění potřebných kvalifikací pro vykonávání pracovní činnosti

## 4.5 Finanční analýza

Hodnocení finančních výkazů je specifické, neboť ROCKWOOL, a.s. dosahuje poměrně nepříznivých výsledků a je podporován „mateřskou“ firmou. Nicméně pro ilustraci bude uvedeno několik základních ukazatelů likvidity, rentability a zadluženosti, které bude doplňovat i analýza celé Skupiny ROCKWOOL. Finanční výkazy podniku ROCKWOOL, a.s. jsou zobrazeny v přílohách 2 až 4.

### 4.5.1. Ukazatele likvidity

Tab. 4.4 Ukazatele likvidity

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Okamžitá likvidita	0,09	0,07	0,09	0,22	0,06
Pohotová likvidita	0,46	0,84	0,65	0,74	0,56
Běžná likvidita	0,58	1,23	1,13	1,56	1,07

Zdroj: Vlastní vypracování na základě dat z finančních výkazů

Okamžitá likvidita vypočtená podle vzorce 2.1 z teoretické části dosahuje pouze v roce 2012 úrovně kritické hodnoty okamžité likvidity 0,2 podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu. V ostatních letech je hodnota okamžité likvidity podstatně nižší. Důvodem je velký

rozdíl v hodnotě krátkodobých závazků a hodnoty pohotových platebních prostředků. Obdobně je na tom i pohotová likvidita (vypočtená podle vzorce 2.2) a běžná likvidita (vzorec 2.3), avšak vypočtené hodnoty nejsou až tak „drasticky“ nižší oproti hodnotám doporučeným v literatuře. Z tabulky vyplývá, že nejhůře na tom byl podnik s likviditou v roce 2009 po nástupu krize a nejlépe v roce 2012, kdy se situace začíná obracet k lepšímu.

#### 4.5.2. Ukazatele rentability

Tab. 4.5 Ukazatele rentability podniku ROCKWOOL, a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
ROA	-1,55%	-1,88%	-3,71%	-6,68%	-5,37%
ROE	-2,42%	-2,64%	-5,06%	-9,08%	-9,54%
ROS	-2,70%	-2,16%	-3,54%	-7,37%	-6,82%

Zdroj: Vlastní vypracování na základě dat z finančních výkazů

V tab. 4.6 byla vypočtena rentabilita aktiv ROA (podle vzorce 2.4), rentabilita vlastního kapitálu ROE (vzorec 2.7) a rentabilita tržeb ROS (vzorec 2.9). Je patrné, že podnik byl v celém sledovaném období nerentabilní. Tabulka slouží spíše k ilustraci velmi špatné finanční situaci v podniku a znázorňuje nezbytnost finanční podpory zvenčí. V závěru finanční analýzy bude předložena rentabilita celé skupiny ROCKWOOL, kde budou hodnoty rentability o poznání příznivější.

#### 4.5.3. Ukazatele zadluženosti

V této podkapitole budou vypočteny hlavní ukazatele zadluženosti podle vzorců z teoretické části a to: ukazatel celkové zadluženosti (vzorec 2.10), podíl vlastního kapitálu na aktivech (vzorec 2.11) a majetkový koeficient (vzorec 2.13).

Tab. 4.6 Ukazatele celkové zadluženosti.

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Ukazatel celkové zadluženosti	36,1%	28,8%	26,8%	26,5%	43,7%
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	63,8%	71,2%	73,2%	73,5%	56,3%
Majetkový koeficient	1,57	1,40	1,37	1,36	1,78

Zdroj: Vlastní vypracování na základě dat z finančních výkazů

Celková zadluženost se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí od 26% do necelých 44% v roce 2013. Obecně je tolerovaná hodnota věřitelského rizika ve v intervalu od 30% do 60%. Hodnota je závislá na charakteru činnosti podniku, ne jeho velikosti a na postoji manažerů k riziku. I přes ztrátovost je patrné, že nedochází k výrazné zadluženosti v podniku a v celém sledovaném období se vlezla do daného intervalu. Za zmínku stojí poměrně výrazné zvýšení zadluženosti v roce 2013, což je dáno investicemi do rozšiřování skladů a nových výrobních linek.

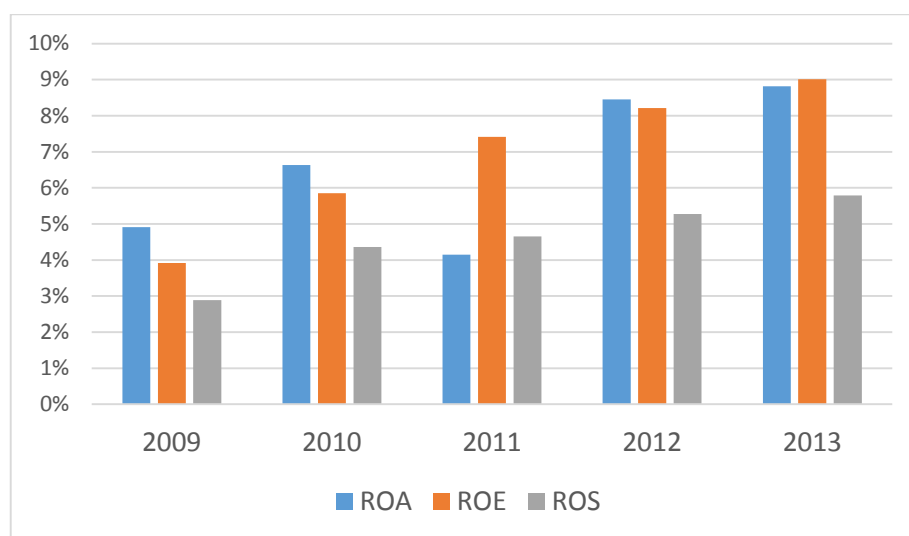
Podíl vlastního kapitálu na aktivech charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu podniku a jedná se o jeden z nejvýznamnějších ukazatelů zadluženosti. Ve sledovaném období se podíl VK na aktivech pohyboval kolem 70% a v roce 2013 došlo k výraznému snížení tohoto podílu na 56%. Důvodem již v předchozím odstavci zmíněné investice. Ukazatel vypovídá o tom, že např. v roce 2013 je podnik schopen pokrýt své prostředky z 56% vlastními zdroji.

Majetkový koeficient charakterizuje poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování a je označován také jako finanční páka. Ukazatel vypovídá, jaká část majetku je financování z cizích zdrojů a trend tohoto ukazatele by měl být stabilní. V prvních 4 letech tento ukazatel klesal, avšak v roce 2013 opět dochází k výrazné změně – nárůstu ukazatele na 1,78 díky zvýšenému financování z cizích zdrojů.

#### **4.5.4. Ukazatele finančního zdraví skupiny ROCKWOOL**

Jelikož se může bohumínský podnik spolehnout na finanční podporu mateřské skupiny ROCKWOOL INTERNATIONAL S/A je vhodné doplnit finanční analýzu o základní finanční údaje z právě této skupiny. Zjednodušená rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou uvedeny v přílohách 5 a 6. Pro skupinu ROCKWOOL bude provedena analýza rentability a vybraných ukazatelů zadluženosti a graficky bude rovněž znázorněna i úroveň dosahovaných výsledků hospodaření.

Graf 4.6 Ukazatele rentability skupiny ROCKWOOL

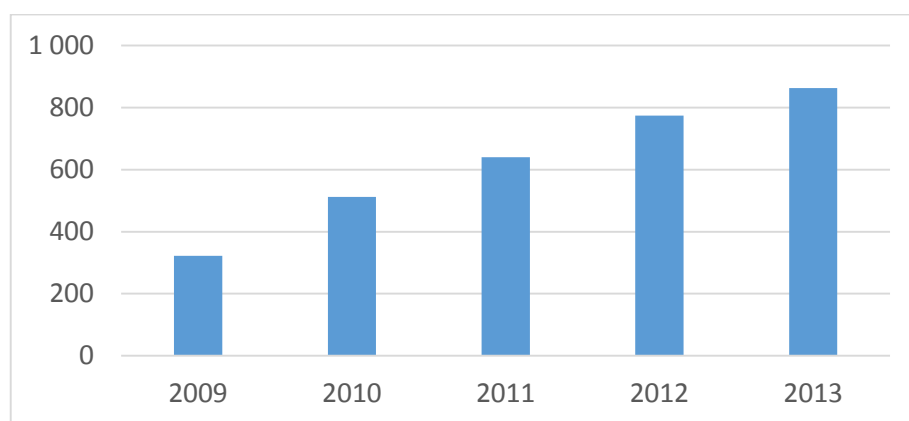


Zdroj: vlastní vypracování

Z grafu 4.6 vyplývá rostoucí trend rentability celé skupiny. Je patrná celoevropská zlepšující se situace stavebního průmyslu, což je pozitivně projevuje v ziskovosti. Klíčový ukazatel ROA se například ve sledovaném období zvýšil o 4%.

Velmi pozitivní trend ukazuje graf 4.7 zobrazující čistý zisk skupiny ROCKWOOL. Ve sledovaném období se hodnota čistého zisku během pěti let víc jak zdvojnásobila. I tohle je projevem zlepšující se ekonomické situací. Z vývoje zisku je patrné, že ztrátovost podniku bohumínského podniku nemá vliv na celkově dosahovaný zisk skupiny, naopak může se spolehnout na silné zázemí a podporu. Ukončení finanční podpory tedy nehrozí nedostatkem financí, ale pouze rozhodnutím vrcholového managementu.

Graf 4.7 Čistý zisk skupiny ROCKWOOL v mil. DKK

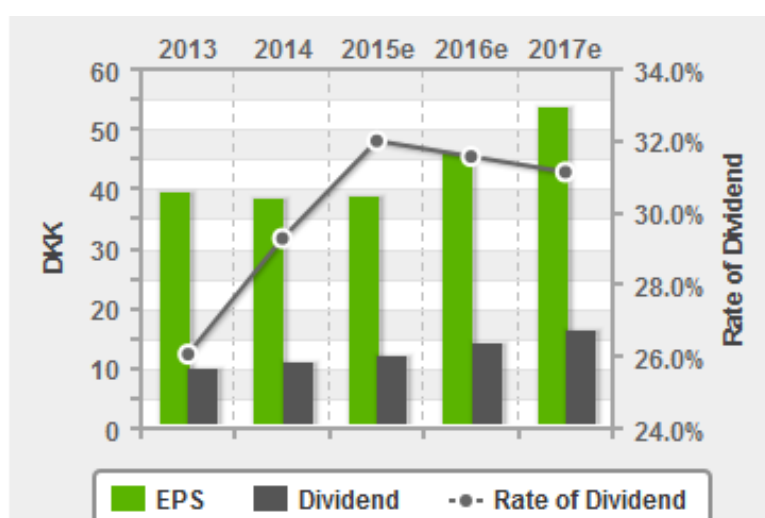


Zdroj: vlastní vypracování



Jelikož je ROCKWOOL INTRERNATIONAL S/A poměrně velkou akciovou společností, hodí se finanční analýzu doplnit i o ukazatele tržní hodnoty. Zelené sloupce ukazují hodnotu čistého zisku na akcii (earnings per share), pomocí kterého se dá zjistit, kolik čistého zisku je možné vyplátit ze zisku společnosti na jednu akcii. Trend je mírně klesající, ale podle odhadů by měl od roku 2016 výrazně stoupnout. Šedé sloupce značí dividendový výnos, který vyjadřuje skutečnou výši vyplácené dividendy. Pro investory je důležitý rostoucí příjem dividend v čase, což je podle grafu 4.8 i případ hodnocené skupiny. Na základě dat z grafu je možné konstatovat, že skupina ROCKWOOL je pro investory atraktivní podnik.

Graf 4.8 Ukazatele tržní hodnoty skupiny



Zdroj: Rockwool international SA, 4-traders.com, 2015

## 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

V předchozí kapitole byly aplikovány metody a analýzy v rámci hodnoceného podniku. V této kapitole budou vyhodnoceny dosažené výsledky pomocí SWOT analýzy a budou předloženy určité návrhy a doporučení pro podnik. Návrhy budou zaměřeny zejména na eliminaci vnějších hrozeb, což je i tématem diplomové práce, které mají potenciál v budoucnu ohrozit jeho působení na trhu a omezovat podnikovou konkurenceschopnost.

### 5.1. Vyhodnocení SWOT analýzy

Metoda SWOT analýzy slouží k závěrečnému shrnutí výsledků dosažených v předešlých analýzách vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Pomocí analýzy vnějších faktorů podnik zjišťuje příležitosti a hrozby svého působení na trhu. Pomocí analýzy vnitřních a vnějších faktorů podnik zjišťuje své silné a slabé stránky a může zhodnotit své postavení v rámci konkurence.

Na základě konzultace s manažerem podniku ROCKWOOL, a.s. byly sestaveny dílčí tabulky silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V každé tabulce bude uvedeno pět faktorů, které budou obodovány a bude jim přiřazena i váha podle vnímané důležitosti. Dosažené body a váha se vynásobí a sečtou za všechny faktory a následné zprůměrují, aby vyšla konečná hodnota např. silných stránek podniku. Tyto finální hodnoty budou vyhodnoceny a určí se možný přístup vedení a orientace podniku do budoucna.

Tab. 5.1 Silné stránky vybraného podniku

Silné stránky	Body 1-10	Váha 1-5	Součin
Finanční výpomoc skupiny	8	5	40
Know-how	7	4	28
Technologická úroveň	8	3	24
Lidé v organizaci	7	4	28
Kvalita výrobků	8	5	40
<b>Součet</b>			<b>160</b>
<b>Podíl</b>			<b>32</b>

Zdroj: Vlastní vypracování

Mezi předosti hodnoceného podniku patří hlavně kvalita výrobků a také již několikrát zmiňovaná finanční podpora mateřské skupiny. Díky této podpoře může podnik investovat do nové výrobní linky i rozšiřovat sklad, což povede ke snížení logistických nákladů. Nová výrobní linka zlepší produktivitu výroby, rozšíří vyráběný sortiment a umožní podniku v co nejkratší možné době dosáhnout samostatné rentability. Kvalita výrobků je dána dlouholetou tradicí a specializací na výrobky z kamenné minerální vlny. Podnik využívá poznatků a „know-how“ z oddělení výzkumu a vývoje z Dánské centrály. Rovněž i management a styl vedení s jasně danou strategií do budoucna a systémem vzdělávání zaměstnanců lze považovat za silnou stránku podniku. Kvalitu výrobků dokazuje splňování všech zákonných norem a rovněž mnoho certifikátů a ocenění produktů jako výrobek roku apod.

Tab. 5.2 Slabé stránky vybraného podniku

Slabé stránky	Body 1-10	Váha 1-5	Součin
Omezený sortiment	7	4	28
Nákladná technologie projevující se v ceně produktu	8	4	32
Dlouhodobá ztrátovost	6	2	12
Vyšší logistické náklady	6	3	18
Negativní atmosféra na pracovišti	4	2	8
<b>Součet</b>			<b>98</b>
<b>Podíl</b>			<b>20</b>

Zdroj: vlastní vypracování

Specializace pouze na jeden druh tepelné izolace může být předností v kvalitě daného produktu, avšak slabinou z hlediska konkurence. Kompletní zateplení domu (obvodové zdi, příčky, krovy, stropy, podlahy apod.) pouze minerální kamennou vlnou přijde koncového zákazníka nákladněji, než od konkurenčních firem, které mohou méně důležité části budov, jako jsou stropy nebo vnitřní příčky, zateplit levnějším substitutem. Takovou možnost bude volit většina majitelů běžných rodinných domů. Kompletní zateplení minerální vlnou má smysl u pasivních domů, kde jsou náklady na výstavbu vyšší o statisíce a kde se klade důraz na prvotřídní vlastnosti použitých materiálů. Dlouhodobá ztrátovost nemá díky podpoře skupiny váhu a nelze hovořit o slabině. Negativní atmosféra na pracovišti byla vnímána po nástupu krize, kdy nebylo jasné, jaké důsledky na podnik bude mít ztrátovost. V současnosti je situace

stabilizovaná a propouštění nehrozí, ba naopak podnik v letošním roce nabírá další desítky nových zaměstnanců v dělnických profesích.

Z analýzy vnitřních faktorů vyplývá, že v podniku převažují silné stránky nad slabými. I když to tak po vyhodnocení finanční analýzy nemusí vypadat. Finanční podpora mateřské skupiny dává velmi silnou pozici bohumínskému podniku znovu uspět a prosadit se na trhu. Vyšší cena produktu je jen malou komplikací v porovnání s jeho prvotřídními vlastnostmi.

Tab. 5.3 Příležitosti vybraného podniku

Příležitosti	Body 1-10	Váha 1-5	Součin
Ekonomický růst v ČR	6	2	12
Směrnice EPBD II	7	4	28
Nižší úroveň mezd v regionu	4	3	12
Růst sektoru stavebnictví	8	4	32
Energeticky úsporné stavby	9	3	27
<b>Součet</b>			<b>111</b>
<b>Podíl</b>			<b>22</b>

Zdroj: vlastní vypracování

Příležitostí pro podnik je zejména růst samotného oboru stavebnictví, který roste po několikaleté stagnaci a propadu. Je to dáno zejména růstem ekonomiky jako takové. Jako velká příležitost je vnímána legislativa nařizující regulaci energetické náročnosti budov – směrnice EPBD II. Ta v podstatě nařizuje, že všechny nové stavby od roku 2020 musí splňovat přísné standardy energetické úspornosti, což v podstatě znamená, že musí být kvalitně zatepleny. Toto nařízení dává společnosti ROCKWOOL, a.s. jakožto výrobcí kamenné minerální vlny, možnost prosadit čím dál více své produkty na trhu. Nepůjde jen o to mít zateplenou budovu a použít levný polystyren, ale bude kladen důraz na to, jak kvalitně bude zatepleno a jakou tepelnou úsporu instalovaná izolace přinese. Díky směrnici EPBD II lze hodnotit budoucí vývoj v segmentu tepelných izolací velmi příznivě.

Tab. 5.4 Hrozby vybraného podniku

Hrozby	Body 1-10	Váha 1-5	Součin
Množství substitutů	8	4	32
Konec finanční podpory	6	4	24
Ceny vstupních surovin	6	4	24
Havárie v podniku	2	3	6
Míra korupce v zemi	3	3	9
<b>Součet</b>			<b>95</b>
<b>Podíl</b>			<b>19</b>

Zdroj: vlastní vypracování

Nejvážnější hrozbou pro podnik je množství substitutů na trhu. Zejména minerální skelné vaty a dřevovláknité izolace dosahují podobných vlastností. Vzhledem k nové směrnici je segment tepelných izolací velmi přitažlivým odvětvím a dá se očekávat tvrdý konkurenční boj. Další hrozbou pro podnik může být ukončení finanční podpory ze strany mateřské skupiny. Například okamžité ukončení by nejspíš znamenalo ukončení výroby v Bohumíně a přesunutí výroby do okolního státu. Tato situace je ovšem málo pravděpodobná, takřka nulová. Další hrozbou může být zdražení vstupních surovin, což by se nepříznivě promítlo do konečných cen produktů. Tato situace by vedla ke snížení marží a poklesu ziskovosti. V případě vyjednávání o velkých zakázkách na zateplení např. obchodní centra nebo developerské projekty je možnou hrozbou pro podnik i korupční jednání. V takových případech totiž zakázka nabývá i stamilionových hodnot a lze očekávat tlaky zainteresovaných subjektů o její získání. Korupce při výběrových řízeních nebo veřejných zakázkách není v České republice výjimečný jev.

Z analýzy vnějšího okolí podniku vyplývá, že mírně převažují příležitosti nad hrozbami. Velkým pozitivem a příslibem do budoucna je legislativa, zejména evropská směrnice EPBD II nařizující výstavbu energeticky úsporných budov. Zároveň se jedná i o hrozbu, neboť se takhle stane odvětví velmi přitažlivým a dá se očekávat silná konkurence. Konkurenčních firem sice není mnoho, avšak ve svém portfoliu nabízejí i odlišné druhy tepelných izolací, díky čemuž mohou nabídnout více alternativ (i levnějších) pro konečné řešení zateplení budovy.

Tab. 5.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

<b>Silné stránky</b>	<b>32</b>
Slabé stránky	20
<b>Příležitosti</b>	<b>22</b>
Hrozby	19

Zdroj: vlastní vypracování

V tab. 5.5 vyhodnocení SWOT analýzy jsou uvedeny konečné průměrné hodnoty jednotlivých částí. Ve sledovaném podniku tedy převažují silné stránky (Strengths) nad slabými a příležitostmi (Opportunities) nad hrozbami. Podle informací v teoretické části lze podniku doporučit, aby se zaměřil na strategii S-O, jak uvádí Veber (2009). Jedná se o přístup, ve kterém podnik využívá svých silných stránek a příležitostí vyskytujících se v okolí. Avšak rozdíl mezi příležitostmi a hrozbami není velký a tento přístup nelze doporučit zcela jednoznačně. Podnik by se měl zaměřit i na důkladnou identifikaci hrozeb a pomocí svých silných stránek tyto hrozby v budoucnu eliminovat.

#### 5.1.1. Shrnutí externí analýzy

Z analýzy externího prostředí vyplývá, že podnik nejvíce ovlivňují faktory ekonomické a legislativní. Stavební průmysl je úzce propojený se stavem ekonomiky a současný trend vývoje ekonomiky je velmi příznivý. Dokonce i stavební průmysl začíná tento trend napodobovat a v následujících letech se dá očekávat mírný růst i tohoto, ekonomickou krizí velmi zasaženého, odvětví. Z legislativních faktorů je pro podnik stěžejní směrnice Evropské unie EPBD II o energetické úspornosti budov. Díky této směrnici má podnik v podstatě zaručen odbyt svých produktů i v budoucnu. Z PEST analýzy tedy plynou pro podnik převážně příležitosti.

Hrozbou pro podnik je jeho silná konkurence v oblasti tepelných izolací. Díky legislativním faktorům bude tento trh do budoucna velmi žádaným. Z analýzy konkurence vyplynulo, že největšími konkurenty podniku nejen v České republice ale i v Evropě je zejména firma Knauf Insulation, s.r.o. a Isover patřící do celosvětově největší stavební skupiny Saint Gobain. Výhodou firmy ROCKWOOL, a.s. je specializace na jeden druh tepelných izolací, konkrétně kamennou minerální vlnu. Vlastnosti této izolace patří mezi nejlepší na trhu, avšak jsou vykoupeny vyšší cenou. Oba zmínění konkurenti mají ve svém portfoliu několik druhů izolací založených na odlišných technologiích, které se samozřejmě odlišují finální cenou. Technologicky nejpodobnější izolace ke kamenné minerální vlně je skelná minerální vata.

Výhodou obou konkurentů je, že tuto minerální skelnou vatu nabízejí i ve foukané podobě, přičemž nevzniká při aplikaci žádný odpad. Tento způsob aplikace je ale možné využít jen v určitých částech budovy. Další nevýhodou skelné vaty je její nevyužitelnost ve vlhkém prostředí. Porterova analýza nepřinesla žádné mimořádné skutečnosti. Za zmínku jen stojí, že pravděpodobnost vstupu nových konkurentů je minimální, neboť existují bariéry vstupu v podobě rozsáhlých investic do výroby, technologie a know-how a přes stávající konkurenty je takřka nemožné se výrazně prosadit.

### **5.1.2. Shrnutí interní analýzy**

Interní analýza byla zaměřená zejména na analýzu zdrojů v podniku a finanční analýzu. Podnikové zdroje byly rozděleny na hmotné a nehmotné a byly zhodnoceny pomocí metody VRIO. Na základě této metody a SWOT analýzy lze jednoznačně říct, že mezi nejsilnější stránky hodnoceného podniku patří finanční výpomoc a kvalita výrobků, která je dána vyspělou technologickou výrobními zařízeními.

Finanční výpomoc je v současnosti pro firmu naprosto nezbytná, neboť jedině investicemi do výroby za účelem efektivnosti a nižší nákladovosti se může v dohledné době opět dostat do kladných hospodářských výsledků. Pro dosažení tohoto cíle se může opřít i o kvalitní výrobky, které podnik produkuje. Tato silná stránka se při jiném úhlu pohledu může jevit i jako slabina podniku. Produkty z kamenné minerální vlny jsou sice kvalitní, ale jsou také jediné, které může firma ve svém portfoliu nabídnout. To může být komplikací v konečné ceně zateplení budovy, neboť podnik není schopen nabídnout „levnější“ alternativu pro zateplení méně důležitých částí stavby (stropy, vnitřní příčky). Tato absence může být rozhodující pro majitele rodinných domů, kteří se mohou rozhodnout pro zateplovací systém od konkurence.

## 5.2. Náměty a doporučení

Jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze, převažují v podniku silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Mezi příležitostmi a hrozbami je ovšem jen malý rozdíl, aby se dalo přiklánět pouze na jednu stranu a určit, zda se přiklonit ke strategii S-O nebo S-T. Každopádně doporučením pro podnik je využívat svých nesporných silných stránek a příležitostí, které se na trhu mohou vyskytnout a zároveň mít dobře zmapovány případné hrozby. Vhodnou kombinací těchto tří faktorů může podnik dosáhnout ještě lepšího postavení na trhu a získat náskok oproti konkurenci.

Růst sektoru stavebnictví, který jde ruku v ruce s ekonomickým růstem České republiky je stejný i pro největší konkurenty Isover a Knauf Insulation. Stejně jako evropská směrnice o energetické úspornosti budov, která začne nabývat na důležitosti v horizontu pěti let. Vzhledem k tomu, že ROCKWOOL, a.s. disponuje pouze jedním systémem pro zateplení budov, jeví se výchozí pozice hodnoceného podniku poměrně nepříznivě.

Je zřejmé, že Skupina ROCKWOOL nezačne produkovat jiné tepelné izolace, než ty z kamenné vlny a proto se musí soustředit na efektivní výrobu a minimalizaci výrobních nákladů. A jako první návrh pro podnik lze předložit možnost aplikovat minerální izolaci foukanou cestou. Tato forma aplikace izolace nepřináší ztráty materiálu, a je možné ji aplikovat v hůře přístupných částech budovy. Je vhodné zvážit zavedení této technologie už jen z důvodu vyrovnání se konkurenci, která už ve svém portfoliu foukanými izolacemi disponuje. Rovněž foukaný způsob aplikace izolace může být pro hodnocený podnik právě tou „levnější alternativou“ izolace, která firmě schází.

Vzhledem k silné konkurenci doporučuji, aby se podnik zaměřil na marketingovou činnost. Reklama a propagace je jednou z možností, jak zaujmout co největší počet potencionálních zákazníků. Zejména pokud se jedná o vlastníky rodinných domů. V reklamě by se firma vymezila jako podporující životní prostředí, redukující náklady na vytápění budovy a vyrábějící produkty na míru šité pro potencionální stavitele energeticky úsporných a pasivních domů. Reklamu bych doporučil umístit zejména do časopisů věnujících se rodinným domům a také do televize v rámci vysílání tematických pořadů typu Jak se staví sen nebo Bydlení je hra. Samozřejmostí je prohlubování spolupráce s architekty a stavebními firmami. Dostat se do podvědomí veřejnosti jako výrobce kvalitních izolačních materiálů, redukujících náklady na vytápění může firmě pomoci v boji s konkurencí disponující širším portfoliem izolací. Proto lze kladně hodnotit záměr firmy vyhlásit soutěž pro rok 2015 o fasádu zdarma, kde se mohou



registrovat fyzické osoby uvažující o stavbě nebo rekonstrukci rodinného domu. Podmínkou je vymyslet slogan pro firmu do deseti slov.

I přes podporu zateplovacích systémů pro rodinné domy, by měla být pro podnik prioritou účast na velkoobjemových zakázkách typu obchodních center, developerských projektů apod. Takto velké zakázky v řádech stamilionů Kč musí splňovat přísné bezpečnostní normy a naplno se zde může projevit kvalita izolací z kamenné minerální vlny, která splňuje eurotřídu A1, což znamená, že je nehořlavá a nijak nepřispívá ke vzniku ohně. Při realizaci zakázek na bytové domy se projeví skvělé akustické vlastnosti této vlny. ROCKWOOL nabízí výrobky přímo za účelem zvukové izolace, které se používají v podlahách, stropích i vnitřních příčkách.

V následujících letech se dá očekávat růst zakázek i růst tržeb v odvětví tepelných (i technických) izolací. Tento růst je pro zavedené firmy možností zvýšit svůj tržní podíl a dá se očekávat silný konkurenční boj. Kvalita výrobků je ovšem jednoznačně na straně podniku ROCKWOOL, a.s. a základem budoucího úspěchu je účast na rozsáhlých zakázkách veřejnoprávních budov, komerčních budov nebo průmyslových objektů a dobře zmapovaná technologie, kterou je schopna nabídnout konkurence.

## 6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenční postavení podniku na trhu se záměrem eliminovat hrozby, které může podnik v budoucnu očekávat. Prostředkem k hodnocení byla strategická analýza, která byla shrnuta v analýze SWOT. Hodnoceným podnikem byla firma ROCKWOOL, a.s. výrobce kamenné minerální vlny s vynikajícími tepelnými, protipožárními a akustickými vlastnostmi. Podnik je součástí Skupiny ROCKWOOL INTERNATIONAL S/A se sídlem v Dánsku.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol. V úvodu je nastíněna charakteristika práce a její cíl. Druhá kapitola je věnována teoretickým východiskům strategické analýzy, jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí podniku. Třetí kapitola je věnována představení vybraného podniku. Čtvrtá kapitola je zaměřená na praktickou aplikaci strategické analýzy v podmínkách hodnoceného podniku. V této kapitole bylo využito poznatků z teoretické části, které byly aplikovány na podnik. Pátá kapitola obsahuje vyhodnocení strategické analýzy, náměty a doporučení plynoucí pro podnik.

V páté kapitole diplomové práce je provedena SWOT analýza, která shrnuje poznatky získané analýzou vnitřního a vnějšího prostředí. SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky plynoucí z interní analýzy a také příležitosti a hrozby plynoucí pro podnik z analýzy vnějšího okolí. Po vyhodnocení bylo zjištěno, že v podniku převažují silné stránky a příležitosti.

Podnik je sám o sobě už od roku 2008 nerentabilní a dostává se mu podpory od skupiny ROCKWOOL. Tato skutečnost umožňuje investovat do modernizace výrobní linky a začít s výrobou nového produktu a je jednoznačně silnou stránkou. V případě analýzy trendů je pro podnik příležitostí evropská legislativa zavádějící směrnici o energetické náročnosti budov, která v podstatě nařizuje zateplení u nových a rekonstruovaných budov. Příležitostí je i samotný růst odvětví stavebního průmyslu, díky kterému se dá očekávat růst zakázek.

Hrozbou pro podnik v budoucnu je možný růst vstupních surovin potřebných k výrobě kamenné minerální vlny a hlavně silná a zavedená konkurence, která ve svém portfoliu nabízí více technologií zateplení budov. Tyto substituty ovšem nedosahují takových vlastností ve všech ohledech (tepelné, protipožární a akustické vlastnosti) jako produkty hodnoceného podniku.

Doporučením pro podnik je využívat silných stránek a zaměřit se na marketing a propagaci firmy k eliminaci hrozeb plynoucích ze silné konkurence v odvětví.

## Seznam použité literatury

### Knižní publikace

- 1) BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- 2) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- 3) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
- 4) GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 5) GRANT, Robert. *Contemporary Strategy Analysis*. 7<sup>th</sup>ed. John Wiley & Sons, 2010. ISBN: 978-0-470-74710-0.
- 6) HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8
- 7) JOHNSON, G., K. SCHOLLES and R. WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8<sup>th</sup> ed. PrenticeHall, 2008. ISBN 978-0-273-71191-9.
- 8) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- 9) KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- 10) LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1
- 11) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 12) MINTZBERG, Henry et al. *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*. 5<sup>th</sup> ed. Pearson Education Limited, 2014. ISBN: 978-0-273-71628-0.
- 13) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-274-3916-8

- 14) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
- 15) TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2003. ISBN 80-213-0922-9.
- 16) VEBER, Jaromír. *Management. Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 17) ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4008-9

### **Elektronické zdroje:**

1. Aktuální prognóza ČNB. *Česká Národní Banka*. 2015. [online]. Cit. [2015-04-11]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html#HDP](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP)
2. ASOCIACE VÝROBCŮ MINERÁLNÍ IZOLACE. *Spotřeba energie v budovách a její snížení pomocí zateplení*. [online]. Cit. [2015-03-23] Dostupné z: <http://www.mineralniizolace.cz/o-asociaci.html>
3. Deloitte. *Vývoj stavebnictví do roku 2012*. 2010.[online]. Cit. [2015-03-24]. Dostupné z: [http://www.sps.cz/RDS/\\_PDFDoc/Vyvoj\\_Stavebnictvi\\_2012.pdf](http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc/Vyvoj_Stavebnictvi_2012.pdf)
4. DUBSKÁ, Drahomíra et al. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2014*. [online]. 2015. Cit. [2015-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2014-ljz3yh9xlg>
5. Energetický štítek – hodnocení energetické náročnosti budov. *Rockwool.cz* 2012. [online]. Cit. [2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.rockwool.cz/kamenna-vlna/energeticka-ucinnost/energeticka-narocnost-budov/energeticky-prukaz-hodnoceni-energeticke-narocnosti-budov>
6. Energeticky úsporné domy. *Rockwool.cz* 2012. [online]. Cit. [2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.rockwool.cz/kamenna-vlna/energeticka-ucinnost/typy-energeticky-uspornych-domu>
7. Evropská směrnice o energetické náročnosti budov. *Asociace výrobců minerální izolace*. [online]. 2015. Cit. [2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.mineralniizolace.cz/evropska-smernice-o-energeticke-narocnosti-budov-1294151915.html>

8. Income statement evolution of Rockwool SA. *4-traders.com*. [online]. 2015. Cit. [2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.4-traders.com/ROCKWOOL-INTERNATIONAL-A-1413002/financials/>
9. Income statement evolution of Saint Gobain. [online]. 2015. Cit. [2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.4-traders.com/SAINT-GOBAIN-4697/financials/>
10. Income statement evolution of Uralita SA. *4-traders.com*. [online]. 2015. Cit. [2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.4-traders.com/URALITA-SA-140651/financials/>
11. Isover- zákony ČR. *Isover.cz* [online]. Cit. [2015-03.20]. Dostupné z: <http://www.isover.cz/zakony-cr>
12. IZOLACE-INFO. *Katalog tepelných izolací*. [online]. Cit. [2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.izolace-info.cz/katalog/>
13. JONÁŠOVÁ, MARCELA. *Aktuální trendy v oblasti vytápění a zateplování budov*. 2012. [online]. Cit. [2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.mineralniizolace.cz/media/epbd-ii-nova-evropska-smernice-o-energeticke-narocnosti-budov-a-jeji-zavedeni-do-ceske-legislativy.pdf>
14. Katalog tepelných izolací. *Izolace-info.cz* [online]. 2013. Cit. [2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.izolace-info.cz/katalog/>
15. KUČERA, Petr. *Během roku ubylo 73 tisíc nezaměstnaných, hlásí úřady práce*. [online]. 2015. Cit. [2015-03-27]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/behem-roku-ubylo-73-tisic-nezamestnanych-hlasi-urady-prace/r~73ebd7a4b03811e49bec0025900fea04/>
16. Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2015. *Czechstav.cz* [online]. Cit. [2015-03-24] Dostupné z: <http://czechstav.cz/files/kvartalni.analyza.ceskeho.stavebnictvi.q1.2015.pdf>
17. NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *O programu*. [online]. Cit. [2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/o-programu/>
18. Porterův model. *Wiki.knihovna.cz*. 2014. [online]. Cit. [2015-03-25] Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/Porter%C5%AFv\\_model](http://wiki.knihovna.cz/index.php/Porter%C5%AFv_model)
19. Proces výroby a složení kamenné vlny. *Rockwool.cz* 2012. [online]. Cit. [2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.rockwool.cz/kamenna-vlna/kamenna-vlna-stalost/kamenna-vlna-vyroba>
20. Referenční objekty v ČR. *Rockwool.cz* 2012. [online]. Cit. [2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.rockwool.cz/kamenna-vlna/referencni-objekty>

21. Stavebnictví – časové řady. *Český statistický úřad*. 2015. [online]. Cit. [2015-03.20].  
Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr)
22. Stavebnictví: oživení hlavně cítí inženýrské stavitelství. *stavební-forum.cz*. 2015.  
[online]. Cit. [2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/23629/stavebnictvi-oziveni-zatim-citi-hlavne-inzenyrske-stavitelstvi/>
23. ŠPAČKOVÁ, Iva. *Evropa dusí firmy na odvodech za zaměstnance. Česko patří k nejhorším*. 2013. [online]. Cit. [2015-03-24]. Dostupné z:  
[http://ekonomika.idnes.cz/odvody-firem-za-zamestnance-evropa-duk-/eko-zahranicni.aspx?c=A130225\\_140903\\_eko-zahranicni\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/odvody-firem-za-zamestnance-evropa-duk-/eko-zahranicni.aspx?c=A130225_140903_eko-zahranicni_spi)
24. TRUHLÁŘOVÁ, Martina. *Krizové řízení malých firem*. [online]. Cit. [2015-02-20].  
Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/krizove-rizeni-malych-firem/?feed=podnikatel>

#### **Interní materiály podniku ROCKWOOL, a.s.**

1. Finanční výkazy
2. Organizační řád

## Seznam zkratek

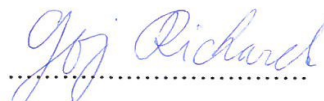
a.s.	akciová společnost
CK	Cizí kapitál
CSR	Corporate Social Responsibility
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před započtením úroků, daní a odpisů
EPBD II	Energy Performance of Buildings Directive
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Korun českých
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
S/A	Akciová společnost
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
VK	Vlastní kapitál
VRIO	Valuable, Rare, Imitate, Organised

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2015

  
.....  
jméno a příjmení studenta



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Organizační struktura podniku ROCKWOOL, a.s.

Příloha č. 2: Proces výroby kamenné minerální izolace.

Příloha č. 3: Rozvaha podniku - aktiva

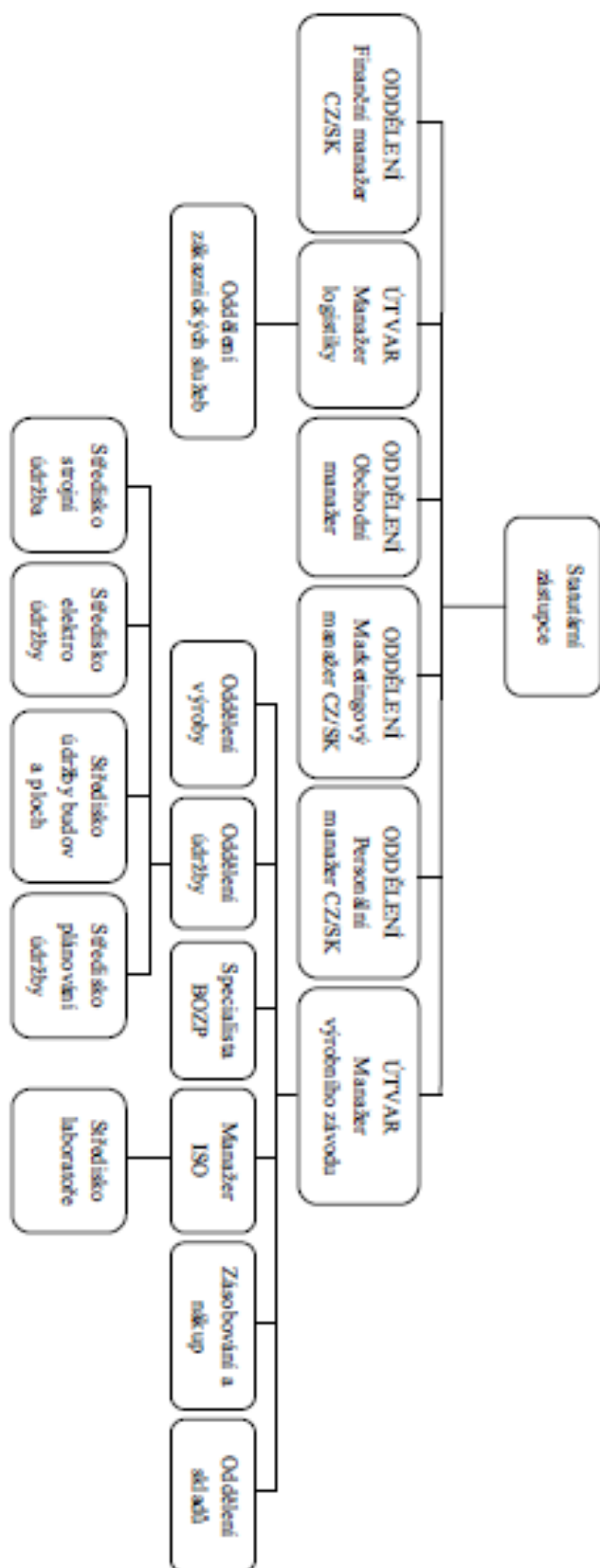
Příloha č. 4: Rozvaha podniku - pasiva

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty podniku

Příloha č. 6: Zjednodušená rozvaha skupiny ROCKWOOL.

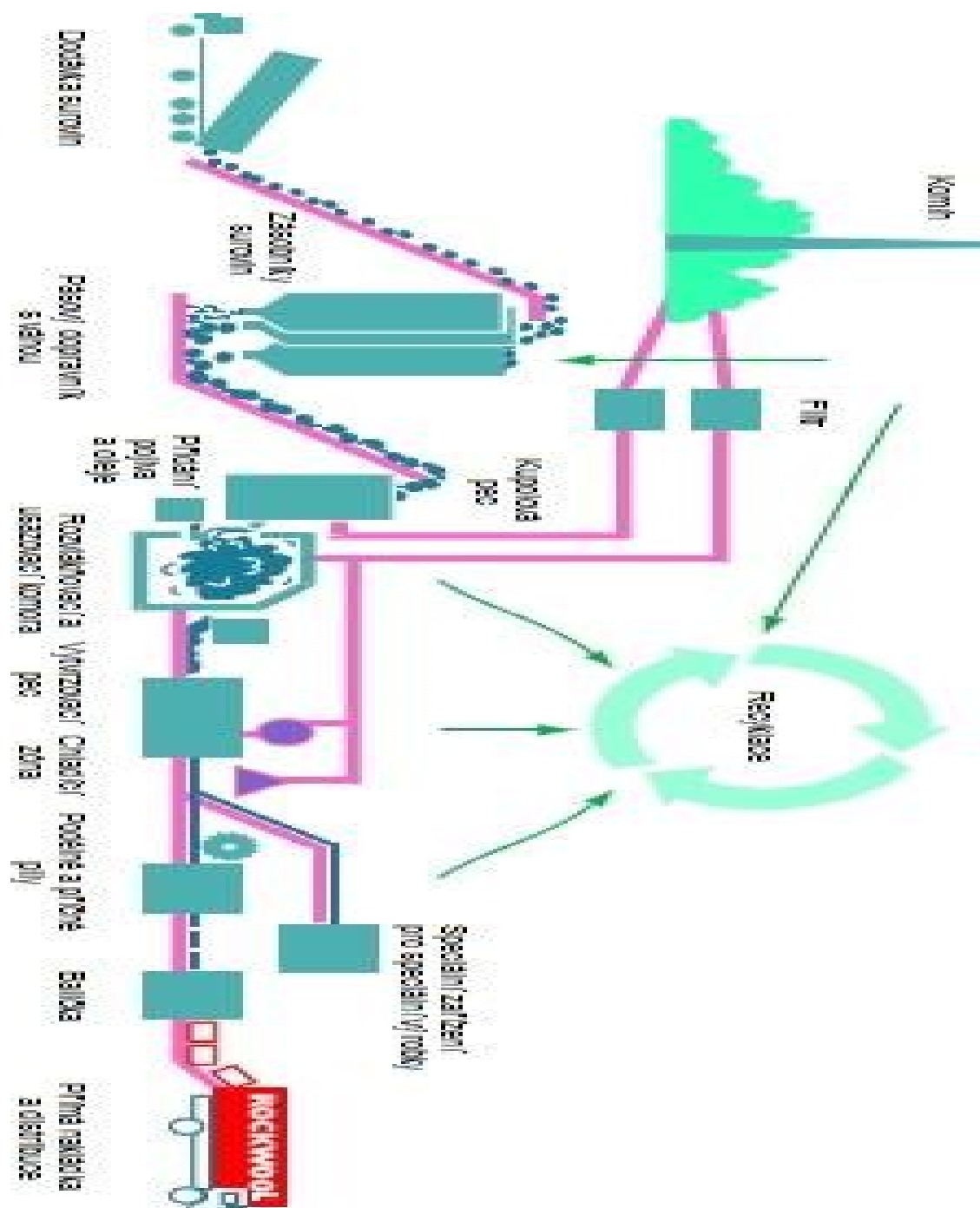
Příloha č. 7: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty skupiny ROCKWOOL.

Příloha č. 1: Organizační struktura podniku ROCKWOOL, a.s.



Zdroj: interní materiály podniku ROCKWOOL, a.s.

Příloha č. 2: Proces výroby kamenné minerální izolace



Zdroj: interní dokumenty společnosti ROCKWOOL, a.s.

Příloha č. 3: Rozvaha podniku - aktiva

Rozvaha					
(v tisících Kč)	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>799 561</b>	<b>696 790</b>	<b>644 826</b>	<b>589 325</b>	<b>703 037</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>644 890</b>	<b>574 887</b>	<b>522 804</b>	<b>481 306</b>	<b>601 724</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>9 146</b>	<b>12 910</b>	<b>17 533</b>	<b>18 098</b>	<b>9 746</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>635 744</b>	<b>561 977</b>	<b>505 271</b>	<b>463 208</b>	<b>591 978</b>
Pozemky	25 081	25 081	25 081	25 081	25 283
Stavby	153 456	142 426	131 385	121 336	110 869
Samostatné mov. věci a soubory mov. věcí	456 733	393 889	342 136	295 116	262 774
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	474	581	5 655	21 675	65 432
Poskytnuté zálohy na dld. hmotný majetek	0	0	1 014	0	127 620
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>154 422</b>	<b>121 706</b>	<b>121 171</b>	<b>107 855</b>	<b>100 948</b>
Zásoby	31 226	39 125	51 952	56 637	47 743
Materiál	20 606	22 001	34 088	38 633	28 292
Nedokončená výroba a polotovary	100	1 159	422	1 339	708
Výrobky	6 729	12 373	12 086	11 404	11 585
Zboží	3 791	3 592	5 356	5 261	6 658
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>97 810</b>	<b>75 346</b>	<b>58 636</b>	<b>35 877</b>	<b>47 541</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	23 525	39 330	57 448	39 617	39 617
Stát - daňové pohledávky	73 500	35 547	231	0	2 434
Krátkodobé poskytnuté zálohy	281	234	200	1 362	5 020
Dohadné účty aktivní	293	0	472	0	129
Jiné pohledávky	211	235	285	347	341
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>24 703</b>	<b>7 235</b>	<b>10 583</b>	<b>15 341</b>	<b>6 164</b>
Peníze	368	254	170	248	835
Účty v bankách	24 335	6 921	10 413	15 093	5 329
<b>Časové rozlišení</b>	<b>249</b>	<b>197</b>	<b>851</b>	<b>164</b>	<b>365</b>
Náklady příštích období	249	197	851	164	365

Zdroj: vlastní vypracování dle finančních výkazů podniku

Příloha č. 4: Rozvaha podniku - pasiva

Rozvaha					
(v tisících Kč)	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>799 561</b>	<b>696 790</b>	<b>644 826</b>	<b>589 325</b>	<b>703 037</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>510 507</b>	<b>496 216</b>	<b>472 295</b>	<b>433 217</b>	<b>395 491</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>166 000</b>	<b>166 000</b>	<b>166 000</b>	<b>166 000</b>	<b>166 000</b>
Základní kapitál	166 000	166 000	166 000	166 000	166 000
<b>Kapitálové fondy</b>	<b>449 375</b>	<b>449 375</b>	<b>449 375</b>	<b>449 375</b>	<b>449 375</b>
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	23 200	23 200	23 200	23 200	23 200
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>-106 031</b>	<b>-128 068</b>	<b>-142 359</b>	<b>-16 280</b>	<b>-205 358</b>
<b>Výsledek hospodaření běžného úč. období</b>	<b>-22 037</b>	<b>-14 291</b>	<b>-23 921</b>	<b>-39 078</b>	<b>-37 726</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>288 903</b>	<b>200 574</b>	<b>172 531</b>	<b>156 108</b>	<b>307 546</b>
<b>Rezervy</b>	<b>12 593</b>	<b>6 729</b>	<b>6 123</b>	<b>4 551</b>	<b>3 232</b>
Ostatní rezervy	12 593	6 729	6 123	4 551	3 232
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>2 097</b>	<b>1 636</b>	<b>1 144</b>	<b>585</b>
Odložený daňový závazek	0	2 097	0	0	0
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>266 390</b>	<b>98 644</b>	<b>106 812</b>	<b>69 152</b>	<b>94 608</b>
Závazky z obchodních vztahů	50 799	56 267	55 843	26 512	67 248
Závazky - ovládající a řídící osoba	184 129	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	3 149	3 874	3 347	3 198	4 410
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 815	1 951	2 040	1 874	2 524
Stát - daňové závazky a dotace	9 601	13 458	18 383	14 790	10 488
Krátkodobé přijaté zálohy	91	65	130	194	219
Dohadné účty pasivní	12 616	22 558	25 768	17 813	9 148
Jiné závazky	4 190	441	1 301	2 073	571
Bankovní úvěry a výpomoci	9 920	93 104	57 960	81 261	209 121
<b>Časové rozlišení</b>	<b>151</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výdaje příštích období	151	0	0	0	0

Zdroj: vlastní vypracování dle finančních výkazů podniku

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty podniku

<b>Výkaz zisku a ztráty</b>					
(v tisících Kč)	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Výkony	445 229	619 276	679 832	538 474	551 555
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	<b>458 276</b>	<b>605 184</b>	<b>674 931</b>	<b>533 670</b>	<b>552 798</b>
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-13 047	14 092	4 901	4 804	-1 243
Výkonová spotřeba	348 733	474 945	547 333	440 925	461 715
Spotřeba materiálu a energie	197 648	318 355	371 193	280 047	347 789
Služby	151 085	156 590	176 140	160 878	113 926
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>106 729</b>	<b>147 701</b>	<b>151 768</b>	<b>112 949</b>	<b>123 769</b>
Osobní náklady	96 423	85 250	88 060	80 127	85 089
Mzdové náklady	69 804	59 781	62 186	57 836	62 588
Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní poj.	20 280	20 333	20 749	19 161	21 373
Sociální náklady	6 339	5 136	5 125	3 129	1 128
Daně a poplatky	805	1 880	1 301	2 035	2 013
Odpisy dlouhodobého hm. a nehm. majetku	96 165	80 249	70 586	62 948	61 081
Tržby z prodeje dld. majetku a materiálu	3 959	4 208	1 415	1 525	5 524
Zůstatková cena prod. dld. majetku a mat.	4 416	4 506	3 750	3 552	3 177
Zůstatková cena prodaného dld. majetku	502	375	994	0	474
Prodaný materiál	3 964	4 131	2 756	3 552	2 703
Změna stavu rezerv a opravných položek v prov. oblasti a komplex. nákladů příštích období	-19 520	-10 429	-1 469	2 095	-34 741
Ostatní provozní výnosy	20 180	13 554	15 990	15 794	10 739
Ostatní provozní náklady	20 093	18 183	27 505	16 883	54 937
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-67 514</b>	<b>-14 176</b>	<b>-20 560</b>	<b>-37 372</b>	<b>-31 504</b>
Výnosové úroky	22	4	4	2	1
Nákladové úroky	5 626	2 197	1 946	1 488	1 671
ostatní finanční výnosy	4 177	13 501	9 955	5 166	8 893
Ostatní finanční náklady	6 849	10 304	11 374	5 677	13 445
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-8 276</b>	<b>1 004</b>	<b>-3 361</b>	<b>-1 977</b>	<b>-5 222</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	9 666	1 206	0	-271	0
splatná	9 666	1 206	0	-271	0
odložená	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-85 456</b>	<b>-14 378</b>	<b>-23 921</b>	<b>-39 349</b>	<b>-37 725</b>
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>63 419</b>	<b>87</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-22 037</b>	<b>-14 291</b>	<b>-23 921</b>	<b>-39 349</b>	<b>-37 726</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-12 371</b>	<b>-13 085</b>	<b>-23 921</b>	<b>-39 349</b>	<b>-37 726</b>

Zdroj: vlastní vypracování dle finančních výkazů podniku

Příloha č. 6: Zjednodušená rozvaha skupiny ROCKWOOL.

Rozvaha v mil. DKK	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Celková aktiva</b>	11 326	12 236	21 678	12 989	13 851
Dlouhodobý majetek	8 117	9 103	9 377	9 484	10 228
Dlouhodobý nehmotný majetek	273	451	559	588	897
Dlouhodobý hmotný majetek	7 340	8 027	8 102	8 245	8 441
Dlouhodobý finanční majetek	504	625	716	651	890
Oběžná aktiva	3 209	3 133	3 301	3 505	3 623
Zásoby	801	1 007	1 110	1 175	1 206
Krátkodobé pohledávky	1 675	1 779	1 844	1 846	1 915
Krátkodobý finanční majetek	733	347	347	484	502
<b>Celková pasiva</b>	11 326	12 236	12 678	12 989	13 851
Vlastní kapitál	8 228	8 755	8 635	9 428	9 576
Cizí zdroje	3 098	3 461	4 043	3 561	4 275
Dlouhodobé závazky	1 196	1 200	1 368	1 033	1 000
Krátkodobé závazky	1 902	2 261	2 675	2 528	3 275

Zdroj: vlastní vypracování dle finančních výkazů podniku

Příloha č. 7: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty skupiny ROCWOOL.

<b>Výkaz zisku a ztráty v mil. DKK</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Provozní výnosy</b>	<b>11 362</b>	<b>11 907</b>	<b>13 906</b>	<b>14 853</b>	<b>15 094</b>
Čisté tržby	11 168	11 732	13 748	14 664	14 903
Ostatní provozní výnosy	194	175	158	189	191
<b>Provozní náklady</b>	<b>10 786</b>	<b>11 114</b>	<b>13 002</b>	<b>13 712</b>	<b>13 834</b>
Náklady vynaložené na prodej zboží	3 884	4 158	5 365	5 521	5 502
Osobní náklady	2 971	2 894	3 219	3 547	3 663
Daně	1 757	1 896	2 149	2 083	2 039
Odpisy DHM a DNM majetku	953	989	917	1 112	1 076
Ostatní provozní náklady	1 221	1 177	1 352	1 449	1 554
<b>Provozní VH</b>	<b>576</b>	<b>793</b>	<b>904</b>	<b>1 141</b>	<b>1 260</b>
<b>Finanční VH</b>	<b>-20</b>	<b>19</b>	<b>-5</b>	<b>-43</b>	<b>-35</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	206	275	276	324	362
VH za běžnou činnost	350	537	623	774	863
<b>VH za účetní období</b>	<b>350</b>	<b>537</b>	<b>623</b>	<b>774</b>	<b>863</b>
VH před zdaněním	556	812	899	1 098	1 221
Menšinové podíly	28	25	-17	0	0
<b>VH za účetní období po menšinových podílech</b>	<b>322</b>	<b>512</b>	<b>640</b>	<b>774</b>	<b>863</b>

Zdroj: vlastní vypracování dle finančních výkazů podnik